

ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ

В статье рассматриваются основные проблемы, связанные с управлением и развитием малого предприятия. Для эффективной адаптации к переменам в условиях ограниченных ресурсов малые фирмы должны уделять внимание эффективности управления. Эволюция учета и контроля при растущей информатизации привела к появлению контроллинга, основанного на особом значении функции контроля в управлении. На основе экспертного исследования сделан вывод о применимости этой концепции в малом бизнесе, даны рекомендации по внедрению контроллинга на малой фирме.

1. Место малых предприятий в экономике России

Особенности реализации функций управления зависят от размеров предприятия, масштаба и типа производства, номенклатуры продукции или услуг, наукоемкости продукции, интенсивности внедрения инноваций. В малом бизнесе основные функции управления претерпевают некоторые изменения, связанные с особым статусом малых предприятий как организаций.

В экономической системе государства играют важную роль малые предприятия (МП). Они занимают рыночные ниши, которые позволяют с большей эффективностью обеспечить потребности в продукции, выпуск которой нерентабелен для крупных фирм. Именно малые и средние предприятия являются основой хозяйственной структуры на местном уровне. Они увеличивают плотность рынка, обеспечивают занятость широких слоев населения, создают конкурентную среду, обеспечивают производство нестандартных и мелкосерийных изделий, выявляют новые рыночные ниши и т.д. [16] Создание МП - доступный способ организации собственного дела. В связи с этим МП пользуются поддержкой со стороны государства.

Нормативно-правовая база малого предпринимательства в России изменялась в течение более чем 15 лет. Федеральный закон (с изменениями и дополнениями) от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации», который должен определять основы правового положения МП, во многом устарел и не соответствует международным стандартам [7]. Он определяет субъекты малого предпринимательства на основании критериев численности работников и структуры уставного капитала. Также к этой категории относятся лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица [1, статья 3]. Критерий структуры капитала не так важен с точки зрения управления предприятием. Он включен в Федеральный закон, чтобы исключить из круга нуждающихся в поддержке фирмы, которые работают в интересах других структур. Но с точки зрения управления их часто можно считать малыми. Критерий «количество работников» - один из наиболее

используемых в мире. Он доступен для получения, устойчив к инфляции, позволяет сопоставлять фирмы одной отрасли. В ряде стран понятия «малое предприятие» и «среднее предприятие» объединены, а максимальное число их работников составляет 500 человек. В некоторых странах, как и в РФ, применяется дифференциация этого критерия по сферам деятельности предприятия [7]. Мы также примем критерий численности персонала как ориентировочный при отнесении предприятий к малым.

Малый бизнес в России еще не стал инструментом решения макроэкономических задач экономического роста, обеспечения занятости, НТП. Доля крупных фирм и вертикально интегрированных компаний (в том числе с участием государства) в экономике велика. Причины этого явления – наследие советских времен, а также кризисы 1990-х годов, когда МП были не раз лишены средств. Развитие современного малого бизнеса в России началось фактически после 1998 года. Но сбалансированное развитие невозможно без диверсификации экономики и массового бизнеса. По оценке МЭРТ, на 2006 год в РФ насчитывалось около одного миллиона МП, а также около пяти миллионов ПБОЮЛ. Они обеспечивали производство примерно 12% ВВП и создавали рабочие места для 17-20% трудоспособного населения. На одну тысячу человек населения России приходится около 6,6 предприятий. В США и Западной Европе на тысячу человек населения приходится 30-40 предприятий. Во Франции в малом бизнесе заняты около 15 миллионов человек (около половины активного населения), и МП создают более половины ВВП страны. [16; 22].

Немногие МП в России успешны благодаря уникальным ноу-хау и рыночным решениям. Многие выживают лишь за счет «серых» схем учета, нарушений трудового законодательства и т.д. [16]. Вопреки мировой практике, где МП участвуют в инновационном процессе, среди МП в промышленности РФ доля инновационных – меньше 2%. Консерватизм проявляется и в отношении к организационным нововведениям [6].

Важным недостатком законодательства РФ является отсутствие понятия «среднее предприятие». Следует закрепить их статус, установив в качестве критерия, к примеру, численность работников не более 250-500 человек. Преимущественным правом на получение поддержки в этом качестве должны обладать фирмы, ранее существовавшие как МП. Это должно способствовать развитию малого бизнеса. Еще одним элементом поддержки может стать федеральная целевая программа, задающая ключевые направления региональной и муниципальной политики в области малого бизнеса. В ряде регионов РФ уже действуют программы, направленные на стимулирование малого бизнеса [7]. Но предлагаемые инструменты недоступны широкому кругу МП или не отвечают их потребностям [16].

Несовершенство законодательства; нехватка ресурсов для развития эффективных МП в реальном производстве; социальная напряженность, криминализация бизнеса; неготовность населения к предпринимательству – основные структурные проблемы малого бизнеса [14]. Их остроту подтверждают исследования среди предпринимателей. Так, в марте-апреле

2005 г. «Опора России» и ВЦИОМ провели исследование «Условия и факторы развития МП в регионах РФ». Среди факторов, определяющих предпринимательский климат, были названы: финансовое состояние МП; транзакционные издержки; поддержка со стороны властей; наличие мотивации для ведения бизнеса; состояние конкурентной среды; общий уровень безопасности; доступные ресурсы; правовое обеспечение. Актуальными рисками предприниматели признали: рост арендных и иных платежей; изменения в региональном законодательстве; появление крупного монополиста; необоснованные штрафы, нарушения при проверках; попытки ликвидации бизнеса или захвата собственности; вымогательство. Предприниматели Калужской области отметили неопределенность в отношениях собственности, несовершенство правового обеспечения [16].

Чтобы противостоять этим рискам, МП должны уделять внимание повышению эффективности информационного обеспечения управления и реализации функции контроля.

2. Особенности реализации функции контроля в управлении малым предприятием

Малые предприятия являются одной из разновидностей организаций. К ним относится определение, согласно которому организация – это «разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил» [4, стр. 43]. Основные законы организации (закон синергии и другие), а также закономерности управления организацией, характерны и для МП. Но реализация функции контроля, как и других функций управления, претерпевает некоторые изменения. Контроль на МП обычно менее формален, чем на крупном предприятии. Особую важность приобретают следующие аспекты:

- соответствие потребностям руководства, особенно в части оперативной информации, от которой зависит существование предприятия (больше, чем у крупных фирм);
- экономичность организации контроля; компактность, сопоставимость показателей;
- более четкий контроль отклонений и допусков, т.к. ресурсы фирмы ограничены;
- совмещение функций контроля с другими видами деятельности, интеграция контроля в бизнес-процессы; по возможности - включение в систему партнеров, клиентов;
- зачастую – совмещение системы контроля с обязательными процедурами учета, предоставлением отчетов в статистические органы или для аудиторских проверок.

Система контроля должна учитывать особенности МП, такие как ограниченная численность персонала, соблюдение условий для получения налоговых льгот, возможность льготного кредитования и т.д. Особое внимание к контролю требуется на МП, которые находятся в стадии роста. Многие МП,

пережившие годы реформ, перешли в крупный или средний бизнес. Но принципы управления на них порой не изменились, что ведет к проявлению симптомов болезни системы управления, таких как низкая производительность, высокие расходы, воровство и т.д. Основная причина – недостаток времени или компетенции на проведение анализа сложившейся системы управления [9].

Стремление к росту, повышению эффективности при успешном использовании ресурсов приводит МП к переходу в средний бизнес (до 250-500 сотрудников). Предприятие сталкивается с необходимостью улучшить аналитическую работу, планирование и контроль в различных областях. Растет детализация стратегического планирования. Повышается неопределенность в достижении целей из-за высокой конкуренции и больших ресурсов, вложенных в дело; растет уровень риска. Выполнение ряда функций делегируется наемным менеджерам. Появляется сеть дилеров или филиалов [3, стр. 20-21]. Переход к осуществлению новых функций требует *качественного изменения структуры управления компании, в том числе – изменений форм осуществления контроля*. Для развития МП необходимо изучить, какие изменения происходят на фирме и как подготовить к ним систему контроля, чтобы компания не потеряла свои преимущества или не прекратила свое существование. *На МП контроль может быть встроен в производственные и иные бизнес-процессы* благодаря простой структуре, узкой специализации, квалифицированному персоналу, способности к внедрению новшеств. Персонал может оперативно и с достаточной детализацией отчитываться перед руководством. Однако и в этом нет необходимости, если используется самоконтроль, или применяются методы управления качеством (если понятие качества применить к любым бизнес-процессам). Таким образом, на МП можно избежать громоздких форм контроля, заменив их «встроенными» методами. А основным контрольным «барометром» для МП будет жизнеспособность на рынке.

На МП, переходящих в категорию среднего бизнеса, необходимость *интеграции*, организации совместной деятельности, требует построения системы контроля, основанной на единых принципах и сопоставимых показателях. Это особенно важно для МП, которые унаследовали широкую диверсификацию деятельности. Специфика периода реформ привела к появлению особого типа предприятий, которые ряд авторов называют «малыми многопрофильными корпорациями» (ММК). Часто это этап при переходе компании из малого в средний бизнес. ММК соединяют черты МП и многопрофильных компаний, предлагая широкий набор продукции и услуг. Их система управления сложнее, чем на МП, в ней занято больше персонала. ММК, как правило, не нанимают «дорогих» специалистов, «выращивая» их самостоятельно. Для ММК характерно использование схем минимизации налогов. Это требует содержания значительного управленческого штата и формализации контроля по сравнению с МП. Руководство ММК сталкивается со следующими задачами, которые необходимо решить для построения эффективной системы управления:

1. Из-за разнообразия проектов информация поступает часто в несопоставимой форме. Возникает потребность в двойном учете, усложняется анализ и принятие решений.

2. Дублирование некоторых управленческих функций.

3. Затруднена оценка эффективности отдельных направлений, а также оценка работы персонала. Это снижает эффективность работы компании в целом.

4. Центробежные тенденции внутри компании: команды, работающие над успешными проектами, стремятся к большей самостоятельности.

5. Оппортунистическое поведение работников отдельных направлений, злоупотребления и хищения (из-за применения сложных схем и трудностей контроля) [8].

Итак, основные проблемы управления подобным МП переходного периода находятся в области контроля и информационного обеспечения управления [13]. Оптимизация их системы управления начинается с определения существующей оргструктуры и ее корректировки. Важна оценка существующих и потенциальных направлений с точки зрения их способности приносить прибыль в долгосрочном периоде. Порой успешная работа одного направления строится на снижении доли рынка коллег. Разрешить такие противоречия позволяет *корпоративная стратегия*. Обычно успешные ММК становятся средними диверсифицированными компаниями. Другой путь – концентрация на узком сегменте рынка. Оба пути требуют серьезного управленческого анализа и тесной работы с персоналом [8].

Таким образом, малые предприятия ввиду своих особых свойств должны уделять внимание контролю. Это относится к предприятиям, которые планируют сохранить свой статус и будут испытывать характерные для МП ограничения в ресурсах. Им следует создать систему встроенного контроля для оперативного информирования об использовании ресурсов. Если МП планирует переход на новый уровень бизнеса и провести диверсификацию, контроль позволяет отслеживать рост по разным направлениям, корректировать стратегию и обеспечить сбалансированный переход в средний бизнес.

3. Экспертное исследование свойств МП

В январе – марте 2007 года нами было проведено экспертное исследование, посвященное изучению реализации функций управления и применимости концепции контроллинга в малом бизнесе на примере МП г. Обнинска Калужской области. На первом этапе из 21 кандидата были выбраны 15 экспертов, наиболее точно соответствующих желаемым критериям. Один из экспертов – руководитель негосударственного вуза в области бизнес-образования, которое многое работает с МП. Еще один эксперт – глава организации, предоставляющей услуги бизнес-инкубатора. Оба получили много рекомендаций от других экспертов. 13 экспертов – собственники (одни из собственников) и одновременно руководители (одни из руководителей) субъектов малого предпринимательства (десять МП, две группы МП; один из

экспертов - индивидуальный предприниматель). Одиннадцать из этих 13 предприятий существуют более 10 лет.

На втором этапе была обобщена полученная от экспертов информация о компаниях и их деятельности. Лишь два руководителя МП, а также эксперт из бизнес-инкубатора, подтвердили, что их организации пользуются льготами и иными инструментами поддержки малого предпринимательства. Между тем, ряд фирм, охваченных исследованием, также принимают участие в региональных и местных программах льготного кредитования МП, пользуются консультационной поддержкой. Эти факты известны, но руководители данных МП не отметили это обстоятельство в своих ответах.

Отдельно были изучены особенности МП, которые оказывают влияние на специфику управления и на реализацию функции контроля. В литературе выделяется ряд преимуществ и недостатков, характерных для МП по сравнению с другими компаниями. К *преимуществам* относят: простые организационные связи; малое число управленческого персонала; гибкий подход к инновациям и смене деятельности; узкую специализацию; профессионализм и универсальность персонала; деятельность, которая нерентабельна для больших фирм; восприимчивость к радикальным нововведениям. К *недостаткам* можно отнести: ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых); слабые кредитные возможности; зависимость от рыночной конъюнктуры; подчинение крупному клиенту; перегрузку персонала; относительно невысокую оплату труда [3, стр. 18].

Эксперты назвали наиболее характерными чертами МП *высокую восприимчивость к инновациям, высокий профессионализм и универсальность знаний и умений персонала, работу в сферах деятельности, которые нерентабельны для больших предприятий, и ограниченность ресурсов* (финансовых, материальных либо трудовых). Выделялись также зависимость от ключевых специалистов, необходимость поддержания творческой атмосферы, сильное влияние личных отношений в коллективе, отсутствие четкой организационной структуры.

Некоторые проблемы, выделенные экспертами, носят внешний характер и не могут быть решены в рамках одного предприятия. Так, ряд компаний, занимающихся разработкой высокотехнологичной продукции и оказанием услуг, сталкиваются с дефицитом молодых кадров. Специалисты, обладающие опытом и квалификацией, приближаются к пенсионному возрасту и не могут ездить в командировки, брать на себя новые проекты. Молодые кадры (например, конструкторы) не имеют нужной квалификации и чувства ответственности. Их мотивация затруднительна; получив опыт, они ищут более перспективную работу, часто в крупных фирмах.

Производители товаров, которые востребованы за рубежом, встречают трудности в области таможенных процедур. Таким образом, хотя малый бизнес (по привычке) почти не пользуется государственной поддержкой, без вмешательства государства его развитие будет затруднено. Инфраструктурные изменения могут привести к кризису целых отраслей, и от этого в первую очередь пострадают малые предприятия.

Создание МП имеет смысл при наличии нескольких из следующих оснований: наличие оригинальной идеи, привлекательной для потребителей; наличие достаточных начальных инвестиций или кредитных возможностей; наличие перспективы сбыта продукции; наличие высокопрофессионального коллектива [3, стр. 18]. Наиболее значимыми основаниями эксперты сочли *наличие оригинальной идеи и наличие четкой перспективы сбыта*, в меньшей степени – *наличие высокопрофессиональной группы специалистов*.

Эти признаки и основания мы будем считать присущими в большей или меньшей степени всей обширной группе российских предприятий, а также индивидуальных предпринимателей, которые можно обобщенно назвать «малыми предприятиями».

МП обладают упрощенной организационной структурой, и один работник может сочетать выполнение ряда функций. Сразу после создания МП почти все функции управления осуществляет собственник или соучредители. Если функциональные области управления распределены между собственниками, решения принимаются коллегиально [3, стр. 17-18]. *Директор* выполняет функции постановки задач, стратегического, текущего и оперативного **планирования**, а также **организации** групповой деятельности, **контроля**, **мотивации** труда. Он зачастую выполняет работы по маркетингу и управлению персоналом. *Главный бухгалтер* выполняет финансово-экономический анализ с целью оптимизации затрат и денежных потоков. *Менеджер по производству* часто совмещает производственные функции с обеспечением снабжения, а также сбыта, и с набором кадров [3, стр. 18-19]. По словам экспертов, эта картина соответствует действительности. Но распределение функций между руководством и сотрудниками зависит от размера и рода деятельности фирмы. Если руководство представлено одним человеком, порой он берет на себя даже информационное обеспечение управления. Растущие фирмы задумываются о создании финансово-аналитической службы, службы сбыта, отдела закупок, отдела разработок. При наличии ряда топ-менеджеров (часто совладельцев) функции распределены между ними.

Для МП с числом сотрудников более 50 человек характерна передача упомянутых функций, а также управления маркетингом и рекламой, логистикой, отчасти - связей с общественностью, финансового анализа и планирования, отдельным специалистам или отделам. В ведении руководства остается разработка стратегии, управление финансами, отчасти управление персоналом. Как отмечают эксперты из фирм с численностью около 100 человек и групп МП, а также из некоторых маленьких фирм, их бизнес испытывает острую потребность в наемных топ-менеджерах, для передачи им части функций руководства. Иначе руководство не может уделять достаточно внимания развитию.

Эксперты ценят важность системы контроля. Они отмечают многочисленные проблемы, с которыми в ходе развития сталкивается фирма, не имеющая структуры контроля, а зачастую - даже формальной оргструктуры. Компании, приближающиеся к среднему бизнесу, имеют достаточно четкую

структуру. Большая часть функциональных областей управления передана специалистам. Руководитель оставляет за собой только проблемные области. Как правило, применяются контрольно-аналитические процедуры.

9 из 13 экспертов и фирмы из бизнес-инкубатора рассчитывают на рост и диверсификацию бизнеса, 4 из 13 – на рост с сохранением той же специализации. Но лишь 8 из 13 экспертов видят в обозримом будущем переход своей компании в категорию среднего бизнеса. Эксперты выделяют проблемы, которые придется решить при переходе: перестройка оргструктуры; изменение культуры организации; перераспределение функций, подбор наемных топ-менеджеров; создание/развитие сети сервисных филиалов; выстраивание адекватной системы мотивации. Ряд экспертов не видят смысла в расширении бизнеса из-за специфики отрасли. Основные проблемы роста связаны с отсутствием кадров (технических специалистов, топ-менеджеров) и с неясностью статуса среднего бизнеса.

Эксперты отметили высокую потребность своих предприятий в оптимизации информационного обеспечения управления. На многих фирмах уже существуют и применяются соответствующие инструменты и методы. Использование таких инструментов показывает, что многие МП имеют все предпосылки для построения системы контроллинга. В некоторых фирмах можно отметить существование элементов такой системы.

4. Функционирование системы контроллинга на малых предприятиях.

В настоящее время в России получает распространение концепция контроллинга. На ее основе возникает особый тип управления, где среди всех функций управленческого цикла основное внимание уделяется контролю и самоконтролю. Концепция контроллинга показывает подход, с помощью которого можно ответить на некоторые вызовы современного бизнеса. Среди них можно выделить: неустойчивость условий и характеристик внешней и внутренней среды организации; вовлечение предприятий, в том числе МП, во внешнеэкономическую деятельность; рост важности информационного обеспечения принятия решений; усложнение системы управления и поиск путей повышения ее эффективности; недостаточное взаимодействие между службами менеджмента; усиление функции координации в предпринимательской деятельности [3, стр. 139; 5, стр. 160].

Эти свойства внутренней и внешней среды характерны и для деятельности МП. Следует показать, при каких условиях на них может функционировать эффективная система управления, построенная на применении концепции контроллинга.

Контроллинг можно определить как *особый тип управления*, направленный на эффективную реализацию основных функций управления с помощью определенного набора инструментов, и опирающийся на информационное обеспечение разработки, принятия и контроля исполнения управленческих решений. Термин «контроллинг» также часто используют для обозначения широкого спектра инструментов, к которым прибегают при реализации данной концепции. К этим инструментам можно отнести методы

управленческого учета, бюджетирования, учета по центрам затрат и центрам прибыли и другие подходы. Они основаны на тех же принципах, что и контроллинг; однако концепция контроллинга предполагает более комплексный взгляд на систему управления. На предприятии концепция контроллинга реализуется в виде создания системы контроллинга.

Под *системой контроллинга* понимают набор инструментов, связей, подразделений и сотрудников предприятия, которые реализуют функции контроллинга на предприятии. В основе концепции контроллинга лежит взгляд на контроль как основу управленческой деятельности предприятия, поскольку в управленческом цикле он играет роль обратной связи. Контроль позволяет корректировать планы и конкретное управленческое воздействие, что дает организации возможность достигнуть цели. Эффективный контроль должен быть «стратегически направленным, своевременным и достаточно несложным» [3, стр. 140]. Это подтверждает важность предварительного проектирования системы контроллинга.

В зависимости от целей управления инструменты контроллинга могут меняться. Многие МП могут использовать недорогую систему контроллинга, поскольку уже имеют в своем распоряжении действующую систему бухгалтерского учета. Руководство МП занимается планированием и стратегией предприятия, а значит, обеспечено некоторой информацией и проводит ее анализ. Если объединить учет и анализ, возникнет система контроллинга. Однако *для ее эффективного функционирования необходимо, чтобы элементы системы были согласованы друг с другом* [10, стр. 181-182; 12; 21, стр. 302]. Таким образом, создание системы контроллинга доступно предприятиям любого размера.

Эксперты высоко оценили необходимость различных инструментов и методов управленческого контроля, как для развития предприятия, так и для обеспечения операционной деятельности. 11 из 13 исследованных МП применяют или планируют создать систему управленческого учета. 6 из 13 компаний, а также фирмы, работающие в бизнес-инкубаторе, имеют систему учета и контроля по центрам затрат и центрам прибыли, еще два эксперта надеются на их внедрение. 9 из 13 фирм применяют систему управления материальными ресурсами либо ее элементы. 10 из 13 организаций имеют формальную (автоматизированную) или неформальную систему управления производством. В компаниях, занятых в позаказном производстве, эта система функционирует на очень высоком уровне.

11 из 13 предприятий имеют систему управления качеством (собственную или согласно стандартам ISO 9000 и иным) - действующую либо в процессе построения. Ряд МП из бизнес-инкубатора также осуществляют управление качеством. Специфика некоторых фирм заставляет их прибегать к метрологическому контролю и другим процедурам.

Компании, близкие к среднему бизнесу, и группы МП применяют или внедряют бюджетирование, внутренний аудит (финансовый, технический), системы управления по целям, системы управления развитием персонала, кадровым резервом, регулярную аттестацию персонала. На предприятиях типа

ММК эти системы применяются активно, и их использование постепенно распространяется на все бизнес-процессы и виды деятельности. Отдельные системы, инструменты, ПО разработаны малыми предприятиями самостоятельно. Таким образом, для получения комплексной поддержки принятия и реализации управленческих решений МП готовы к применению концепции контроллинга.

Контроллинг называют «инструментом управления предприятием, направленным на получение прибыли». Но он не является задачей сторонних наблюдателей-контроллеров. Напротив, они должны создать сотрудникам условия для *самоконтроля*, чтобы анализировать полученные результаты и давать рекомендации руководству [21, стр. 295].

Функционирование системы контроллинга определяется тем, какое место она занимает в структуре предприятия. Внедрение системы контроллинга предполагает определение места службы контроллинга в оргструктуре, анализ информационных потоков и возможных вариантов построения системы контроллинга на фирме [5, стр. 160; 11, стр. 132].

Любой менеджер в организации выполняет полный цикл функций управления. На верхних уровнях преобладает планирование и организация, на нижних – оперативное управление, координация. Но на любом уровне менеджер должен уделять внимание *контролю*. Для выполнения этой функции менеджерам нужна информация и консультации, который предоставляет контроллер. Но *контроллинг не является альтернативой менеджменту и не освобождает менеджеров от их основных обязанностей* [15].

Миссия контроллера и миссия менеджера могут быть представлены так: *миссия менеджеров* – достижение целей компании через реализацию основных функций управления ее ресурсами; *миссия контроллеров* – информационная и консультационная поддержка менеджеров в процессе выполнения ими основных управленческих функций. Контроллер выполняет две группы функций: поставляет информацию менеджерам; принимает участие в процессе управления в качестве внутреннего консультанта [15].

Цель системы контроллинга определяется целью предприятия [5, стр. 160]. Отсюда следует, в частности, вывод о невозможности «контроллинга ради контроллинга». Система контроллинга на предприятии должна решать следующие задачи:

- формирование системы планирования;
- участие в составлении отчетности, в т.ч. внедрение информационной системы;
- удовлетворение потребностей руководства в информации и отчетности;
- разработка корректирующих мер, особенно при превышении плановых расходов;
- анализ причин отклонений, подготовка рекомендаций по разрешению проблем;
- составление специальных отчетов по заданию руководства компании;
- оценка эффективности новых проектов [20, стр. 241-242].

В условиях МП на первый план выходит контроль над расходованием ресурсов, над исполнением финансовых планов, над материальными потоками. Объем производственной программы, объем кредитов и другие плановые величины должны корректироваться в текущем режиме, а не только по итогам определенных периодов.

Ряд экспертов, принимавших участие в исследовании, отмечают, что качественный рост их компаний сдерживается не отсутствием финансовых ресурсов, а невозможностью для руководства уделить достаточное внимание развитию нового направления (например, сервиса), поскольку при развитии нового дела преобладает «нерутинная» работа. Если контроль над «рутинными» процессами будет облегчен при помощи контроллинга, это даст толчок к развитию фирмы.

Служба контроллинга (или контроллер - специалист по контроллингу) разрабатывает инструментарий, консультирует работников по его применению, анализирует развитие компании, вносит предложения по рационализации контроля [20, стр. 240]. Она предоставляет руководству предприятия не только и не столько «первичную» ценность (первичную информацию), но и «добавленную» ценность – советы, рекомендации [19]. В основе системы контроллинга лежит *предварительный контроль*. При выявлении отклонений от плана следует скорее определить, как скорректировать деятельность. Как правило, решается вопрос, как достичь цели, несмотря на изменения внутренних и внешних условий. Кроме того, система контроллинга дает возможность интегрировать учет, планирование, изучение рынка и другие виды деятельности в цельную *систему информационной поддержки управления*. Следовательно, цели, принципы управления, способы достижения целей нужно довести до каждого сотрудника. Это способствует мотивации, проявлению инициативы и стремления к оптимизации [20, стр. 240-242].

Наряду с инструментарием, набором показателей, система контроллинга включает в себя персонал, занятый контроллингом, и информационные потоки между подразделениями, а также между подчиненными и руководством предприятия. Эффективность системы зависит от своевременности поступления информации, от степени влияния этой информации на принятие решений. Именно для формализации этой работы в организации, как правило, выделяется служба контроллинга или специалист – контроллер [11, стр. 132-133].

Сфера компетенции контроллера пересекается с работой других отделов: планово-экономического отдела, бухгалтерии и т.д. Их работники считают службу контроллинга излишней. Основная причина – недооценка аналитической работы. Чтобы происходили «непрерывные улучшения», эту работу должен выполнять отдельный специалист или группа. Привычные финансово-экономические службы решают текущие задачи информационного обеспечения управления, а служба контроллинга «решает задачи улучшения экономической работы», то есть *стратегические задачи* [11, стр. 136].

Но на МП часто отсутствуют финансово-экономические отделы. При назначении контроллера возможны конфликты с сотрудниками, но меньше

вероятность массового «саботажа» из-за нежелания «делиться» информацией. В то же время, возможны проблемы, связанные с привычкой *работать без планов и без управленческой отчетности*. На МП зачастую применяются только формы бухгалтерской и налоговой отчетности, иногда в сокращенном виде (в связи с использованием упрощенной системы налогообложения).

Руководители и собственники МП, как показало исследование, испытывают потребность в информации, которую может удовлетворить система контроллинга. Конфликт руководителя и контроллера – конфликт двойственного переживания: руководитель испытывает к контроллеру благодарность и раздражение. Ведь он привык принимать решения, исходя из собственного понимания успеха. Это понимание иногда расходится с рациональным представлением, которое вносит контроллер. Руководитель-собственник порой считает, что он имеет право даже на ошибочное решение. Задача контроллера – обеспечить достижение поставленных целей с учетом выработанных ограничений. Если цели нереалистичны или занижены, контроллер обязан указать на это руководству. Он должен согласовать частные цели с руководителями подразделений, а затем довести их до исполнителей. Это облегчает руководству общение с персоналом, что способствует признанию полезности контроллинга. В ходе реализации целей неизбежно выявляются отклонения от плана. Контроллер должен проинформировать о них руководство. Не следует сразу включаться в решение проблемы, нужно дать ответственным лицам возможность принять соответствующие контрмеры [17]. Чтобы избежать трудностей, которые могут дискредитировать саму идею контроллинга, контроллеры должны руководствоваться рядом этических принципов [2, стр. 135]. Деятельность менеджеров и контроллеров в рамках МП должна основываться на правильном понимании роли контроллера в обеспечении планирования, учета, контроля и анализа деятельности [15].

Таким образом, функционирование системы контроллинга на МП определяется участием руководства, его пониманием концепции контроллинга и отношением к системе контроллинга, местом службы контроллинга в оргструктуре, а также позицией контроллера и поставленными перед ним целями. Часто контроллеру на МП приходится провести немало бесед, чтобы прийти к определенным выводам. Для этого нужно завоевать доверие собеседников, которые поначалу могут относиться к его деятельности настороженно. Важная задача контроллера - преодоление имеющейся на фирме противоположности интересов. Работа контроллера, как и любого управленца, должна быть очень человеческой. В рамках МП часто легче завоевать доверие, что говорит в пользу применения контроллинга [21, стр. 306].

5. Внедрение системы контроллинга на малом предприятии

При внедрении системы контроллинга результаты проявляются не мгновенно. Может создать развивающую подсистему, задача которой - оценка эффекта от внедрения системы контроллинга и оптимизация ее использования [18]. Эффективность системы контроллинга на МП определяется эффективностью управления [12]. Для МП основными показателями ее

эффективности будут: экономия ресурсов; скорость реагирования на изменения внутренней и внешней среды; сохранение, развитие и эффективное использование конкурентных преимуществ; хороший психологический климат и мотивация персонала; рост прибыли, объемов реализации; повышение инвестиционной привлекательности фирмы и т.д.

В рамках оргструктуры контроллер (или служба контроллинга) может подчиняться руководителю экономического блока компании, или (на МП) напрямую руководителю. Контроллеры должны сохранять независимость от бухгалтерии и других финансовых подразделений, несмотря на тесную информационную связь [11, стр. 135-136; 20, стр. 241]. Как показано выше, участие руководства во внедрении системы контроллинга обязательно. С точки зрения Э.А. Уткина, *на МП задачи контроллинга могут решаться самим руководителем или одним из топ-менеджеров, наряду с выполнением других функций* [20, стр. 241]. На наш взгляд, этот подход не совсем эффективен, поскольку в условиях развития малого бизнеса руководитель не может уделять достаточно внимания системной работе, которую подразумевает постановка и координация системы контроллинга.

Как полагают эксперты Horvath&Partners, при простой передаче функций контроллинга ответственному за учет, либо при распределении функций контроллинга между существующими службами, возможны трудности: не будет специалиста, чтобы нейтрально оценивать варианты решений; децентрализация приведет к увеличению нагрузок, отсюда негативный взгляд персонала на контроллинг; потребуется обучать людей, которые могут не иметь мотивации к этому; возможен чрезмерный уклон в сторону прошлых показателей, отсюда трудности с достижением целей предприятия [23, стр.237-238]. Чтобы избежать этих проблем, внедрять контроллинг на МП можно с помощью «бенчмаркинга», то есть изучения опыта внедрения подобных систем на близких по размеру, по профилю деятельности предприятиях. Несколько экспертов отмечали возможность приглашения на фирму консультантов для поддержки при внедрении системы контроллинга.

Ряд авторов считает, что сейчас в России созданы идеальные условия для использования систем контроллинга. Многие фирмы находятся во власти собственников, заинтересованных в эффективном использовании ресурсов, в повышении прибыльности и рыночной стоимости фирм; относительно хороши условия для привлечения зарубежных инвестиций, которые принесут новые технологии управления. Бухгалтерский, налоговый и управленческий учет становятся более свободными, что позволяет использовать их с учетом потребностей компаний. Вовлечение молодых кадров в управление может привести к принятию новых идей и современных технологий управления [3, стр. 156-157].

Но при внедрении контроллинга следует помнить, что МП – сложный социально-экономический организм, и самая оптимальная выборка количественных и качественных показателей не может отразить всех тенденций его развития. Интеграция управления МП зависит от успешности реализации функции контроля. В свою очередь, удачная интеграция управленческой

деятельности в единую систему будет способствовать проявлению положительного синергетического эффекта.

Таким образом, существуют перспективы практического применения и теоретического развития концепции контроллинга в России. Специфика российского малого бизнеса и его потребности делают концепцию контроллинга востребованной на малых предприятиях. Но успешность ее применения проявится лишь в ходе дальнейшей эволюции российской экономики.

Использованная литература:

1. Федеральный закон от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации», с изменениями от 31 июля 1998 г., 21 марта 2002 г., 22 августа 2004 г., 2 февраля 2006 г.
2. Андропова А.К, Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2006.
3. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: учеб. по специальности «Менеджмент организации». – 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2005.
4. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации (Анализ организационных систем): Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. / ГУУ. – М., 2002.
5. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006.
6. Гохберг Л. Мы не догоним? // Губерния 40, № 3, 2006.
7. Гузеева Е.М. Нормативно-правовое обеспечение малого предпринимательства и его недостатки, препятствующие повышению инновационной активности бизнеса. // Актуальные проблемы управления и инновационного развития территорий: Сборник научных трудов I Межвузовской научно-практической конференции. – Обнинск: ГУУ, ФРИДАС, ИАТЭ, МАСЗ, ГЦИПК, 2007.
8. Клейнер Г., Качалов Р., Данилина Я. Управление малыми многопрофильными корпорациями. // <http://www.cfin.ru/management/mmk.shtml>
9. Колесов А. Внутренние стандарты компании и выбор информационной системы управления. // Коммерческий директор, № 10, 2006.
10. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003.
11. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
12. Малышева Л. Контроллинг на предприятии. // <http://www.osp.ru/os/2000/01-02/026.htm>
13. Мостовщиков М. CRM и корпоративные стандарты. // Коммерческий директор, № 10, 2006.

14. Рыбина М.Н. Организационно-экономические условия формирования конкурентоспособного малого предпринимательства. // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-4/04.shtml>
15. Сафаров А. «Правильный» контроллинг: мнение практика. // http://www.cfin.ru/management/controlling/correct_controlling.shtml
16. Смирнова К.Н. Современные проблемы развития малого предпринимательства в российской экономике. // Губерния 40, № 3, 2006.
17. Сомова Е. Конфликт контроллера и руководителя. // <http://www.cfin.ru/management/people/culture/controller.shtml>
18. Ташенова С.Д. Экономические аспекты проведения контроллинга. // <http://gaap.ru/biblio/mngacc/controling/032.asp>
19. Толкач В. Контроллинг: немецкая идея и отечественная модификация. Академия Контроллинга, 2005. tolkach@galaktika.ru
20. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 1998.
21. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий: Пер. с нем. – М.: Республика, 1995.
22. Filippov Y. La petite entreprise s'inscrit dans le paysage de la nouvelle Russie. http://www.rost.fr/?u_s=9&u_a=1007&sid=
23. Horvath & Partners. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.