

Специфика применения контроллинга в управлении немецкими компаниями, оперирующими на российском рынке

© С.Г. Фалько, К.А. Власова

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

Рассмотрены особенности и проблемы управления немецкими компаниями, оперирующими в нестабильных условиях российского рынка. Исследованы и систематизированы факторы, определяющие привлекательность российского рынка для немецких компаний. Представлена концепция контроллинга, реализуемая в международных компаниях. Выявлены основные инструменты стратегического и оперативного контроллинга, применяемые в управлении немецкими предприятиями. Показана целесообразность использования современных ИТ-систем для автоматизации процессов управления и информационной поддержки модуля «Контроллинг». Обоснованы актуальность и перспективность внедрения концепции контроллинга в управление немецкими компаниями, оперирующими на российском рынке.

Ключевые слова: немецкие компании, концепция контроллинга, инструменты контроллинга, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг.

В условиях мирового финансового кризиса и усиления напряженности в отношениях России и Запада особенно актуален вопрос о деятельности международных компаний на российском рынке. Инвестиции из Германии традиционно играли важную роль в экономике нашей страны. В дореволюционной России на немецкий капитал приходилось почти 20 % в общей доле участия иностранных капиталов в российских акционерных и паевых предприятиях [1]. К концу 1913 г. в России начали свою деятельность уже 15 немецких компаний [2]. Стоит отметить, что в конце XIX — начале XX в. уровень иммиграции немецкого населения в Россию был высоким. Немцы несли с собой инновации, энергичность, опыт, желание работать и развиваться на российском рынке. Даже становясь русскими подданными, они сохраняли свои трудовые и жизненные принципы, являясь для русских учителями во многих сферах предпринимательской деятельности [3].

В подавляющем большинстве прибыльными оказались те предприятия, у которых был крупный объем акционерного капитала. Статистические данные, собранные в начале XX в., демонстрируют прямую связь между размерами иностранного предприятия и результатами его деятельности. Ситуация не изменилась и в настоящее время.

В рейтинге Всемирного банка, оценивающем легкость ведения бизнеса в различных странах мира, Россия занимает 120-ю позицию

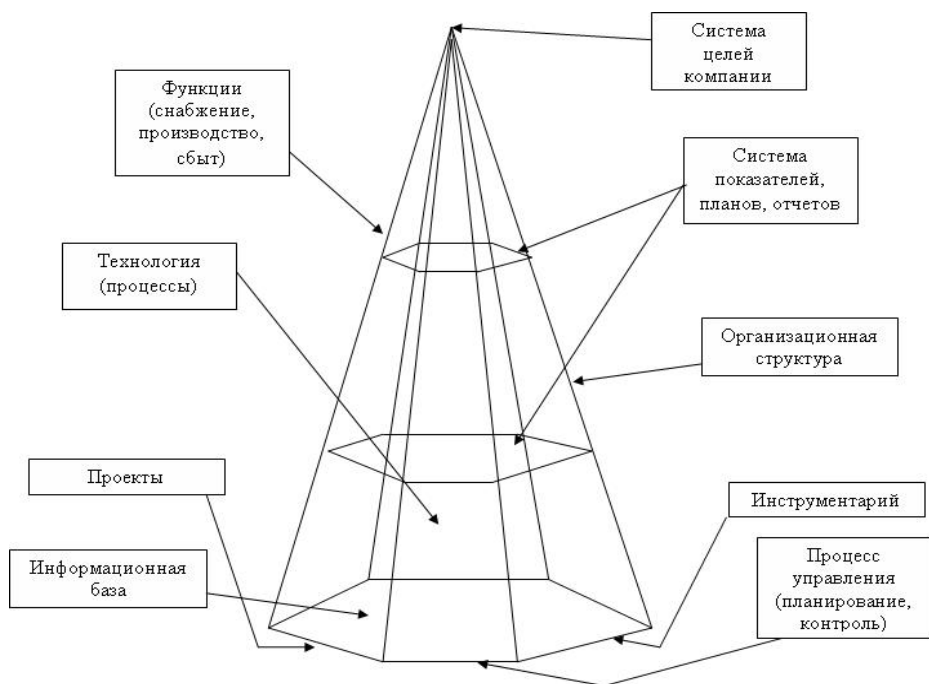
из 183. С точки зрения предпринимателей, это, казалось бы, не самый лучший показатель. Тем не менее, по данным портала развития межрегионального и международного делового сотрудничества «Бизнес в Германии», на данный момент в России действует около 700 представительств немецких компаний, из них около 300 — крупные интернациональные корпорации, 200 представительств относятся к областям машиностроения, легкой и тяжелой промышленности, электротехники [4]. По словам председателя правления Российско-германской внешнеторговой палаты Михаэля Хармса [5], в 2010 г. немецкие компании создали в России около 50 тыс. рабочих мест.

К крупнейшим компаниям в отраслях машиностроения и электротехники, оперирующим на российском рынке, относятся два основных конкурента: концерн «Сименс» и группа компаний «Роберт Бош». «Сименс» открыл свое постоянное представительство на территории нашей страны еще в 1898 г., основав в Петербурге акционерное общество русских электротехнических заводов «Сименс и Гальске». Появление *Bosch* в России датируется 1904 г. Так сложилось, что именно Россия оказалась в числе первых иностранных государств, где *Bosch* развернула свое торговое представительство. Эти две компании успешно конкурируют, а иногда и взаимодействуют в условиях российской рыночной действительности.

Привлекательность российского рынка для немецкого капитала. Как свидетельствует теория интернационализации бизнеса, мотивы, способствующие принятию решения о выходе на внешние рынки, зависят от особенностей страны назначения (запасы полезных ископаемых, емкость рынка, темпы роста, политический климат), а также специфики каждой конкретной фирмы (ее цели, отраслевая принадлежность, финансовые ресурсы) [6]. Западногерманский экономист Е. Паузенбергер, изучавший мотивы создания западными компаниями дочерних предприятий в странах с переходной экономикой, отмечает два наиболее значимых фактора: использование множественных шансов для роста компаний и завоевание ключевых позиций на рынке по отношению к конкурентам [7]. Россия предоставляет все эти возможности для ведения бизнеса и остается привлекательной для вливания иностранных капиталов. Вице-президент по маркетингу компании *Unilever* в России, на Украине и в Белоруссии Фульвио Гуарнери утверждает, что на их решение расти и развиваться в России в первую очередь повлияли размер страны, ее экономический потенциал, объем ВВП, низкий уровень госдолга и растущий средний класс, обеспечивающий стабильный спрос. Трудности, связанные с российской бюрократией, бизнес воспринимает как одну из издержек. При этом главное для него — иметь предсказуемые условия игры, а бюрократия в России уже несколько столетий не является чем-то непредсказуемым.

Однако за благоприятно складывающейся картиной нельзя не заметить главного недостатка: в России достаточно высокая нестабильность рыночной среды (колебания курсов национальной валюты, высокий уровень коррупции, сложности в открытии бизнеса), и это серьезно влияет на рыночную деятельность иностранных компаний. Выход и дальнейшая деятельность на российском рынке влечет большие финансовые затраты. Успех любой организации зависит от способности ее руководства и менеджеров к своевременному выявлению и анализу проблем как внутренней, так и внешней среды, причем повышенная нестабильность внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления компанией (что особенно актуально в условиях российского рынка). Эффективная система контроллинга может стать ключевым инструментом для выявления проблем и поиска их решений. Контроллинг не подменяет полностью управление компанией, а переводит его на качественно более совершенный новый уровень.

Контроллинг в управлении международной компанией. Концепция контроллинга в управлении международной компанией может быть представлена графически в виде пирамиды (см. рисунок), вершиной которой является система целей корпорации (выступающая, по сути, отдельным инструментом стратегического контроллинга), а гранями — различные факторы, определяющие требования к организации системы управления.



Концепция контроллинга в международной компании [8].

В условиях деятельности современных международных компаний контроллинг представляет собой некую совокупность инструментов оперативного и стратегического управления: учета, планирования, анализа и контроля, объединяемых в единую систему, функционирование которой ориентировано на достижение стратегических целей компании.

Обычно в практике управления различают две модели контроллинга, сформированные в Германии и США. Немецкая модель состоит из планирования, управления информацией и отчетностью, решения специальных экономических проблем и внутреннего учета. В американской модели этот список расширяется за счет ведения бухгалтерского учета, составления баланса, учета налогов и страхования. Но немецкий подход к контроллингу более всеобъемлющ: в данном случае контроллинг призван заботиться об общей производительности организации, начиная со стратегического планирования, и в том числе включает измерение нефинансовых показателей ее деятельности.

Разумеется, немецкие компании, оперирующие на российском рынке, зачастую придерживаются именно своей «родной» модели, работая в своеобразном партнерстве с финансовым отделом и бухгалтерией компании, но не возлагая на себя ответственность за выполнение их функций.

Инструменты контроллинга в немецких компаниях, оперирующих на российском рынке. Концепция контроллинга включает множество разнообразных инструментов. В условиях нестабильности российской внешней рыночной среды инструменты стратегического контроллинга зачастую применимы лишь для составления общих прогнозов и разработки приблизительного стратегического курса. В то же время среди основных целей каждой организации обозначены улучшение ее рентабельности, обеспечение ликвидности активов и улучшение экономического состояния. Для этого прекрасно подходит инструментарий оперативного контроллинга. Для немецких компаний, оперирующих в России и стремящихся к деятельности в условиях наиболее возможной стабильности, характерны инструменты, относящиеся к категории оперативных. Данный подход не лишен плюсов, что можно обнаружить, изучив статистику состояния немецких компаний в России в период острого кризиса, начавшегося в 2008 г. В 2010 г. лидерами по инвестициям в Россию были немецкие компании, вложившие средства в 13 % инвестиционных проектов [9]. Из седьмого опроса, проведенного Российско-германской внешнеторговой палатой совместно с Восточным комитетом немецкой экономики среди представителей немецкого делового сообщества в России в 2009 г., следует, что лишь 20 % компаний (в 2008 г. — 67 %)

оценивают свое нынешнее состояние дел как «хорошее» или «отличное» [10], но практически все они утверждают, что потери от кризиса были не столь велики, чтобы перестать считать Россию стратегически важным рынком для германского бизнеса [5].

В практике управления немецкими корпорациями особенно часто используются такие инструменты оперативного контроллинга, как бюджетирование и отчетность.

Бюджет — количественное выражение плана организации, утвержденного на год. Он может включать сумму доходов компании, количество ресурсов, объем запланированных продаж, суммы затрат и расходов, активов, обязательств, потоки денежных средств и т. д. Основой традиционного бюджетирования являются планы продаж (сбыта) и производственные планы. Если последние строятся на данных различных спецификаций, то планы продаж предполагают исследование рынков и статистики за предыдущие периоды [11]. Разумеется, для контроллера очень важно составление точных и отражающих текущее положение годовых бюджетов, что не всегда возможно, особенно для международных корпораций. Традиционно бюджеты таких компаний составляются в валюте страны, где расположен головной офис (например, для немецких компаний валютой бюджета выступает евро). Резкие колебания курса валюты в начале 2014 г. и общее ослабление рубля, с одной стороны, привели к укреплению позиций компаний, импортирующих товары в Россию, но с другой — значительно усложнили процесс даже краткосрочного планирования (бюджет, составленный по курсу 40 руб. за евро, на данный момент абсолютно не актуален). Таким образом, перед контроллерами возникает еще одна важная задача — валютное регулирование, заключающееся в управлении валютными рисками. При разработке бюджета необходимо закладывать в него рисковую составляющую, связанную с возможной необходимостью нейтрализации негативных последствий для компании, вызванных колебаниями валютных курсов.

Еще один аспект эффективной деятельности международной компании, находящийся в ведении контроллеров, — контроль за своевременным погашением дебиторской задолженности от иностранных контрагентов. Дебиторская задолженность от иностранных фирм переоценивается в соответствии с п. 65 Положения о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации (приложение к приказу Министерства финансов РФ от 26 декабря 1994 г. № 170): «Дебиторская и кредиторская задолженность в иностранных валютах отражается в отчетности в валюте, действующей на территории Российской Федерации, в суммах, определяемых путем пересчета иностранных валют по курсу Центрального банка Российской Федерации, действующему на первое число следующего за отчетным перио-

дом месяца». Соответственно, упомянутые ранее колебания курсовых разниц приводят к высокой волатильности дебиторской задолженности, зачастую крайне невыгодной компаниям на российском рынке.

Основываясь прежде всего на данных внешнего учета и внутренней отчетности, контроллер в международной компании использует множественные формы отчетности, объединенные одним ключевым фактором: все они создаются для того, чтобы выявить отклонения между фактическими и запланированными результатами. В качестве данных форм могут быть использованы отчет о финансовых результатах (*profit and loss statement/income statement*), анализ свободных и обычных денежных потоков (*free cash-flow analyses and cash-flow analyses*) и т. д. Однако данный инструмент контроллинга используется не только для обнаружения отклонений плана от факта. Для менеджеров важнее суметь на базе отчетности спрогнозировать дальнейшие шаги. Таким образом, все отчеты должны быть «многомерными», включать как данные из прошлых периодов деятельности компании, так и прогнозы на будущее, целевые и фактические показатели и комментарии, состоящие из возможных причин отклонений и рекомендаций по их устранению.

На практике контроллеру необходимо постоянно обрабатывать, сравнивать и анализировать большие объемы данных. Особенно актуально это в оперативном контроллинге. Сегодня поддержка данной деятельности немыслима без электронной обработки информации. Используя информационные технологии, контроллер существенно улучшает информационное обеспечение (оперативно обрабатывая и обобщая данные) и оказывает действенную поддержку функциям планирования и контроля. С точки зрения контроллера, при этом важно создание интегрированной концепции обработки информации для систем планирования и контроля. Стандартное программное обеспечение *SAP* наиболее часто применяется именно немецкими корпорациями (тем более что изначально данный продукт был создан немецкими разработчиками, причем еще в 1972 г., и по сей день исключительно популярен не только в Германии, но и в других странах).

Фирма *SAP AG* («*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*»/«*Systems, Applications and Products in Data Processing*») производит программное стандартное обеспечение: базовую систему *R/3*, новую систему отчетности *BW* и решение для системы обеспечения информацией менеджмента *SEM*. Как интегрированное решение, *R/3* отражает все потоки предприятия, имеющие количественное или стоимостное выражение. Система не зависит от специфики отраслей и может применяться как на средних, так и на больших предприятиях. Кроме этого, существуют решения, отражающие специфику отдельных промышленных отраслей. Приложения можно

адаптировать под правовой контекст определенной страны, что обычно и практикуют немецкие компании, оперирующие на российском рынке.

Различные модули для учета, в том числе в рамках финансовой бухгалтерии, расчета затрат, контроллинга, инвестиционного менеджмента и управления недвижимостью как части системы *SAP R/3*, предлагаются фирмой *SAP AG* в сочетании с системой отчетности *BW* и системой стратегического менеджмента *SEM* как законченное решение, получившее название «mySAP Financials». Составной частью данного решения является модуль контроллинга, обозначенный в программе сокращением *CO*. Он полностью интегрирован в поток стоимостных показателей отдельных систем *SAP*. При помощи этого модуля пользователь может осуществлять полный оперативный контроллинг всех функциональных подразделений предприятия [12].

Выводы. Перед международными компаниями в целом и немецкими компаниями, действующими на российском рынке, в частности возникает целый ряд весьма сложных задач: от умения быстро приспособиться к резко меняющимся условиям внешней среды и обучения высококвалифицированного персонала до извлечения наибольших возможных выгод из расширяющихся рынков Российской Федерации. Нужно отметить, что немецкая модель управления компанией, которая заключается в организации четкой вертикали делегирования полномочий и разграничения ответственности, наиболее близка российской ментальности (в отличие от японской и американской) и в большей степени приспособлена для адаптации к российским условиям. Внедрение контроллинга в управление дочерними немецкими компаниями способно значительно повысить эффективность и результативность их деятельности. Процесс постепенной интеграции данной концепции в настоящее время все более упрощается благодаря нарастающему в России интересу к применению контроллинга.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Оль П.В. *Иностранные капиталы в России*. Петроград, 1922, с. 9.
- [2] *Вестник финансов*, 1913, № 15.
- [3] Трофименко О.Ю. *Германские компании на российском рынке (на примере концерна «Сименс»)*. Дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2000.
- [4] *Портал развития межрегионального и международного делового сотрудничества «Бизнес в Германии»: каталог представительств немецких компаний в России*. URL: http://www.germany.allbusiness.ru/content/document_r_CB2F0CB3-05A2-411D-B9BB-1C8021ACFE93.html
- [5] Иващенко А. *Немецкие компании создали в России около 50 тысяч рабочих мест*. URL: <http://www.interfax.ru/txt.asp?id=144714>
- [6] Шкунаев Д.С. *Стратегии выхода немецких компаний на российский рынок: мотивы, препятствия и перспективы*. Дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2005.

- [7] Pausenberger E. *Internationale Unternehmen in Entwicklungsländern*. Düsseldorf, Econ, 1980, s. 44.
- [8] Пылева С.В. Контроллинг в системе управления международной компанией. *Международная экономика*, 2006, № 5, с. 9.
- [9] *Инвестиционная привлекательность России*. URL: <http://newinspire.ru/lektsii-po-mirovoy-ekonomike/investitsionnaya-privlekatelnost-rossii-1649>
- [10] *Деловой климат в России — 2009*. URL: <http://kapital.rus.ru/articles/article/175663>
- [11] Вебер Ю., Шеффер У. *Введение в контроллинг*. Пер. с нем. Фалько С.Г., предисл., ред. Москва, Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014.
- [12] Horvath & Partners. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование*. Пер. с нем. 2-е изд. Москва, Альпина Бизнес Букс (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»), 2006. URL: <http://vse-uchebniki.com/kontrolling-knigi/kontsepsiya-kontrollinga-upravlencheskiy.html>

Статья поступила в редакцию 05.11.2014

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Фалько С.Г., Власова К.А. Специфика применения контроллинга в управлении немецкими компаниями, оперирующими на российском рынке. *Гуманитарный вестник*, 2014, вып. 6. URL: <http://hmbul.bmstu.ru/catalog/ecoleg/econom/202.html>

Фалько Сергей Григорьевич — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана, директор Научно-образовательного центра «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана. Член Международной группы контроллинга, главный редактор журнала «Контроллинг», исполнительный директор НП «Объединение контроллеров». e-mail: falko@controlling.ru



Власова Ксения Андреевна — бакалавр менеджмента, Bachelor of Arts in Finance, студентка 6-го курса кафедры «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана. Стажер отдела контроллинга ООО «Роберт Бош». e-mail: kav1580@yandex.ru



A specific character of the controlling concept implementation into the management systems of German companies operating at the Russian market

© S.G. Falko, K.A. Vlasova

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, 105005, Russia

The article presents an analysis of management features and problems of the German companies operating in the unstable conditions of the Russian market. We examined and systematized the factors which determine attractiveness of the Russian market for German companies. The concept of controlling realized in international companies is introduced. Basic tools of strategic and operative controlling which are used in management of German companies are specified. The expediency of using modern IT systems for management process automation and information support of "Controlling" module is substantiated. The authors proved the relevance and prospects of implementing the concept of controlling into the management of German companies operating in the Russian market.

Keywords: German companies, concept of controlling, tools of controlling, strategic controlling, operative controlling.

REFERENCES

- [1] Ol P.V. *Inostrannye kapitaly v Rossii* [Foreign Capitals in Russia]. Petrograd, 1922, p. 9.
- [2] *Vestnik finansov* — *Financial herald*, 1913, no. 15.
- [3] Trofimenko O.Yu. *Germanskie kompanii na rossiyskom rynke (na primere kontserna 'Simens')* [German Companies in the Russian Market (concern Siemens as an example)]. Ph.D. Thesis. Saint-Petersburg, 2000, 178 p.
- [4] *Portal razvitiya mezhregionalnogo i mezhdunarodnogo delovogo sotrudnichestva "Biznes v Germanii": katalog predstavitelstv nemetskikh kompaniy v Rossii* [Internet-portal of development of interregional and international business co-operation "Business in Germany": Catalogue of German Companies' offices in Russia]. Available at: http://www.germany.allbusiness.ru/content/document_r_CB2F0CB3-05A2-411D-B9BB-1C8021ACFE93.html
- [5] Ivashchenko A. *Nemetskie kompanii sozdali v Rossii okolo 50 tysyach rabochikh mest* [German Companies Have Created in Russia about 50 000 Jobs]. Available at: <http://www.interfax.ru/txt.asp?id=144714>
- [6] Shkunaev D.S. *Strategii vykhoda nemetskikh kompaniy na rossiyskiy rynek: motivy, prepyatstviya i perspektivy* [Strategies of German Companies Entry on the Russian Market: Motives, Obstacles and Prospects]. Ph.D. Thesis. Moscow, 2005, 181 p.
- [7] Pausenberger E. *Internationale Unternehmungen in Entwicklungsländern*. Düsseldorf, Econ, 1980, s. 44.
- [8] Pyleva S.V. *Mezhdunarodnaya Ekonomika — International Economy*, 2006, no. 5, p. 9.
- [9] *Investitsionnaya privlekatel'nost' Rossii* [Investment attractiveness of Russia]. Available at: <http://newinspire.ru/leksitsii-po-mirovoy-ekonomike/investitsionnaya-privlekatel'nost-rossii-1649>

- [10] *Delovoy klimat v Rossii — 2009* [Business climate in Russia'2009]. Available at: <http://kapital-rus.ru/articles/article/175663>
- [11] Veber Yu., Sheffer U. *Vvedenie v controlling* [Introduction to Controlling]. Translated from German. S.G. Falko, ed. Moscow, NP "Ob'edinenie kontrollerov" Publ., 2014, 416 p. [in Russian].
- [12] Horvath & Partners. *Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Budzhetirovanie. (Seria "modeli menedzhmenta vedushchikh korporatsiy")* [Controlling concept: Managerial Accounting. Reporting system. Budgeting. (Series "Models of Leading Corporations Management")]. 2nd ed., Moscow, Alpina Business Books Publ., 2006, 269 p. [in Russian]. Available at: <http://vse-uchebniki.com/kontrolling-knigi/kontseptsiya-kontrollinga-upravlencheskiy.html>

Falko S.G., Dr. Sci. (Economics), professor, head of "Economics and Management at Enterprises" Department at Bauman Moscow State Technical University, Director of the Research and Education Center "Controlling and managerial innovations" in BMSTU. Member of the International Group of Controlling, chief editor of "Controlling" magazine, the Executive Director of the NP Association of Controllers. e-mail: falko@controlling.ru

Vlasova K.A., Bachelor of Arts in Management, Bachelor of Arts in Finance. 6th year student of "Economics and Management at Enterprises" Department at Bauman Moscow State Technical University. Trainee at controlling department in JSC "Robert Bosch". e-mail: kav1580@yandex.ru