

Болтенко Анна Вячеславовна

**Разработка организационно-методического комплекса контроллинга на
предприятиях цементной
промышленности**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Автореферат

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**



Москва – 2013

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Фалько Сергей Григорьевич

Официальные оппоненты: Павленков Михаил Николаевич,
доктор экономических наук, профессор

Данилочкина Надежда Григорьевна,
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Российский химико-
технологический университет им.
Д.И. Менделеева»

Защита диссертации состоится «19» сентября 2013 года в _____ на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 при Московском государственном техническом университете им. Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, ул. 2-ая Бауманская, д. 7, ауд. 511. Тел.: 8 (499) 267 – 02 – 22.

Ваш отзыв на автореферат в одном экземпляре, заверенный печатью, просим выслать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана.

Автореферат разослан « » 2013 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор исторических наук, профессор

Андрей Дмитриевич
Кузьмичев



Разработка
А.В. Болтенко

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования В Российской Федерации в области строительных материалов существует системная проблема их производства и потребления, заключающаяся в дисбалансе между растущими объемами потребления стройматериалов и их производства. В 2008 году в стране в связи с экономическим кризисом произошло падение производства не только строительных материалов, но и объемов строительства, вследствие снижения спроса со стороны строительной отрасли и резкого сокращения кредитования застройщиков российскими и зарубежными финансово-кредитными организациями. Между этими сферами экономики существует очевидная коррелятивная связь. При рассмотрении данной ситуации в долгосрочной перспективе следует ожидать улучшения общей макроэкономической ситуации и, соответственно, восстановления к концу 2013 года объемов строительства 2008 года, что повлечет за собой увеличение объемов производства стройматериалов и в частности цемента.

С учетом имеющегося в настоящее время технологического отставания оснащенности предприятий цементной промышленности, объемов производственных мощностей, энергоемкости ряда производств, ассортимента продукции и ее качества, в случае непринятия мер, направленных на развитие цементной промышленности, в краткосрочной перспективе может сформироваться устойчивый дефицит конкурентоспособной продукции, который станет препятствием для роста темпов капитального строительства, ремонтно-эксплуатационных работ, реализации национальных проектов.

Актуальность исследования обусловлена тем, что при устойчивой положительной динамике развития отрасли цементной промышленности предприятия крайне мало внимания уделяют вопросам управления. Тем не менее, исследование показало, что система менеджмента на предприятиях цементной промышленности нуждается в совершенствовании. Проблемы управления аналогичны на всех исследуемых автором предприятиях, это объясняется тем, что отрасль создавалась по типовому образцу в советские годы, поэтому и проблемы являются типичными и не зависят от того, на какой способ производства цемента – сухой или мокрый – ориентирован завод.

Исходя из вышеизложенного, **актуальность темы диссертационного исследования** обусловлена необходимостью совершенствования системы управления на предприятиях цементной промышленности при помощи внедрения организационно-методического комплекса контроллинга на предприятиях, функционирующих как самостоятельно, так и в структуре вертикально-интегрированных цементных компаний.

Степень разработанности проблемы. Решение рассматриваемых проблем имеет ярко выраженный многоаспектный характер.

Основы построения организационных структур предприятий заложены в трудах таких ученых как: В.А. Баринаова, А.О. Быковой, С.М. Ветрова, В.Н.

Клюковкина, И.В. Коврижных, В.В. Кондратьева, В.Б. Красновой, М. Мескона, Б.З. Мильнера, Г. Минцберга, Е.С. Мищенко, Д.А. Новикова, А.Г. Тысленко и других.

В развитии теории и практики в области управления промышленным предприятием большую роль сыграли труды отечественных ученых, таких как А.В. Александрова, Е. А. Алексеева, О.С. Виханский, , А.Г. Гранберг, О.А. Дедов, Ю.В. Иванов, М.Ю. Камдина, Г.Б. Клейнер, Б.З. Мильнер и др.

Российские ученые Ю.П. Анискин, Л.Ф. Васильева, М.М. Гусев, И. Б. Гусева, Н.Г. Данилочкина, О.А. Дедов, А.А. Жевага, Р.Р. Зарипов, Н.Ю. Иванова, В.Б. Ивашкевич, А.М. Карминский, Л.А. Малышева, М.Н. Павленков, В.А. Поникаров, С.Г. Фалько и др. в своих трудах развивают теорию и практику контроллинга с учетом особенностей российской экономики.

Вопросам использования контроллинга на промышленных предприятиях уделяется значительное внимание в зарубежной литературе и в практике предприятий. Не смотря на то, что в отечественной теории и практике контроллинг получил распространение: всё ещё недостаточно освещено целостное представление о комплексных механизмах реализации контроллинга на предприятиях.

Все сказанное выше и предопределило выбор темы диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке организационно-методического комплекса контроллинга на предприятиях цементной промышленности.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- Провести анализ существующего состояния и определить перспективы развития отрасли;
- Исследовать существующую систему управления на предприятиях цементной промышленности, с учетом различных способов производства цемента и связующих материалов, а также с учетом самостоятельности производства или вхождением предприятия в более крупную компанию;
- Систематизировать типы интеграции предприятий цементной промышленности в РФ;
- Выявить степень соответствия действующих организационных структур на предприятиях цементной промышленности требованиям современного экономического состояния;
- Определить место службы контроллинга в организационной структуре предприятия с учетом требований внешней и внутренней среды организации;
- Разработать рекомендации, направленные на совершенствование системы управления, с учетом внедрения организационно-методического комплекса контроллинга на предприятиях цементной промышленности.

Объектом исследования выступают предприятия цементной промышленности, входящие как в состав вертикально-интегрированных структур, так и ведущие самостоятельную деятельность.

Предметом исследования является система управления на предприятиях цементной промышленности, осуществляющих производство цемента и сопутствующих материалов.

Гипотеза диссертационного исследования состоит в предположении, что с учетом явных тенденций к укрупнению предприятий цементной промышленности и централизации функций управления, возрастают затраты на управление функционалом, который не является основным для предприятий. Решение проблем повышения гибкости и адаптивности, а также снижения издержек цементных холдингов достигается посредством вынесения части не основных, однотипных функций управления в специализированные сервис-центры, призванные разгрузить управляющую компанию от реализации не основных функций и тем самым, обеспечить производство и реализацию качественного продукта. В качестве современного подхода к реализации принципов принятия решений в цементной промышленности должно выступать не только построение системы учета, а построение организационно-методического комплекса контроллинга.

Научная новизна заключается в разработке организационно-методического комплекса контроллинга предприятий цементной промышленности с учетом взаимодействия подразделений контроллинга управляющей компании и сервисного центра по оказанию выделенных стандартизованных услуг.

Основные результаты исследования, отражающие его научную **новизну и личный вклад автора**, заключаются в следующем:

1. На основе исследований организационных и управленческих структур отечественных и зарубежных предприятий цементной промышленности в работе предложен подход к систематизации типов интеграции, основанный на выделении признаков объединения, уровня диверсификации и структуры собственности, что позволяет сформировать требования к системе управления;

2. В результате анализа преимуществ и недостатков традиционных организационных структур управления и тенденций развития предприятий цементной промышленности установлено, что необходимо создавать организационные структуры управления, в основе построения которых лежит принцип управления функционалом, что позволяет перейти от управления персоналом подразделения внутри предприятия к управлению функциями, реализуемых в отраслевых сервисных центрах;

3. В работе сформулированы требования к функциям контроллинга и к компетенциям контроллеров, которые в отличие от традиционных компетенций, предполагают владение знаниями и умениями работы с внешним

функционалом отраслевых сервисных центров, что позволяет эффективно скоординировать и интегрировать деятельность руководителей холдингов цементной промышленности с внешними сервисными центрами;

4. Предложен концептуальный подход к построению организационно-методического комплекса контроллинга на предприятиях цементной промышленности, учитывающего не только экономико-финансовые аспекты, а также социальные и экологические факторы, что позволяет обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе;

5. Предложен подход к выбору организационных форм сервисных центров, учитывающий степень экономической самостоятельности подразделения и уровень зрелости сервисного-центра, что позволяет обосновать выбор рационального инструментария контроллинга.

Инструментарно-методический аппарат исследования. Обоснование теоретических положений и аргументация выводов осуществлялись на основе использования различных методов, в том числе использовались: системный подход, методы и инструментальные технологии научного исследования, в том числе табличные и графические приемы обработки статистических данных.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе официальных данных предприятий отрасли: ОАО «Искитимцемент», ОАО «Сухоложскцемент», ООО «Топкинский цемент», ОАО «Себряковцемент», ОАО «Лафарж Цемент», статистических материалов аналитических центров, отраслевых союзов и институтов ООО «СМПро», НО «СОЮЗЦЕМЕНТ», ОАО «НИИЦемент, ОАО «СИБНИИПРОЕКТЦЕМЕНТ», а также данных монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, материалов международных и отечественных конференций, периодической печати по проблемам методологии контроллинга и практике управления и других.

Теоретическая и практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы: в научно-исследовательском процессе в отраслевых НИИ; в учебном процессе и учебно-методической работе в ВУЗах; в практической деятельности предприятий цементной промышленности.

Апробация и реализация результатов работы. Теоретические и практические результаты исследований докладывались на международных, всероссийских и межвузовских конференциях в г. Москве: на II Международном Конгрессе по контроллингу (Москва, 2012 г.), на Четырнадцатом всероссийском симпозиуме под ред. Чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера ЦЭМИ РАН (Москва, 2013 г.), на XII Чайновских чтениях (РГГУ, Москва, 2012 г.), а также на заседании лаборатории НОЦ «ЭММ в контроллинге» (МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 2013 г.).

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования нашли отражение в 8 научных публикациях, в том числе - 3 статьи в веду-

щих научных журналах, рекомендованных ВАК, общим объемом 6,1 п. л. (в том числе авторских – 5,7 п. л.)

Структура и объем работы. Цель и задачи исследования определили логику и структуру работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения. Общий объем работы составляет 181 страница машинописного текста, 38 рисунков и 14 таблиц.

1. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Анализ современного состояния, перспектив и проблем управления в цементной промышленности России» рассматривается современное состояние отрасли, а также проблемы и перспективы развития отрасли цементной промышленности России, проводится анализ качества системы управления на предприятиях цементной промышленности.

Цементная промышленность России является составной частью индустрии строительных материалов, которая, в свою очередь представляет собой важную составляющую строительного комплекса государства. В 2012 году в цементной промышленности функционировало всего 51 предприятие, из них 48 полного цикла производства и 3 помольных установки.

Наметившаяся положительная динамика в 2012-2013 гг. по объемам выпускаемой продукции характерна как для российских так и для мировых производителей цемента. При этом в России и за рубежом проявляются тенденции к формированию укрупненных производственных единиц, холдингов с целью повышения конкурентоспособности как на отечественном, так и на зарубежных рынках. Однако, в России этот процесс отягощен проблемами дефицита инвестиций, инноваций и практически отсутствием собственной промышленности по производству оборудования.

В связи с этим представляет большой интерес проанализировать и оценить соответствие качества системы менеджмента на предприятиях цементной промышленности современным условиям и требованиям рынка. Необходимо отметить, что для получения более достоверных сведений, анализ системы управления проводился на нескольких предприятиях – производителях цемента, так в период 2012 – 2013 гг. была проведена диагностика качества системы управления на ОАО «Сухоложскцемент» (предприятие международной группы компаний BUZZI UNICEM, Италия), ООО «Топкинский цемент» (с 2004 года входит в состав ОАО «ХК «Сибцем»), ОАО Себряковцемент (88,91% акций владеет ЗАО "СУПЕРСТРОМТ").

Особенно явно проблемы в системе управления были выражены в следующих аспектах:

- На предприятиях наиболее актуальными и детально прорабатываемыми являются вопросы оперативного управления, в то время как стратегическому управлению предприятием уделяется незначительное внимание. В связи с этим вопросы стратегического планирования, учёта,

контроля являются недостаточно проработанными и носят формальный характер.

- Одним из слабых мест на цементных заводах оказалась информационная поддержка всех жизненно важных процессов управления. Существующих информационных технологий явно недостаточно для интеграции функций, реализуемых основными подразделениями предприятия.

- В связи с сезонностью спроса на конечный продукт выявлена проблема эффективной оплаты труда и мотивации сотрудников в период, когда спрос на продукт и, соответственно, объем продаж значительно падает.

Результаты проведенного исследования показали, что несмотря на то, что многие предприятия имеют сертификаты ИСО 9000, качество системы стратегического и оперативного управления не соответствует современным требованиям, что не может не сказываться на конкурентоспособности предприятий.

Во второй главе **«Организационно-методические аспекты модернизации управления предприятиями цементной промышленности»** рассматриваются особенности системы управления в цементной промышленности и на основе анализа существующих организационных структур управления предлагается подход к созданию новых структур управления крупным промышленным предприятием с передачей части однотипных функций в сервисный центр (Shared Service Center- SSC). В целях координации и интеграции деятельности управляющей компании и SSC, и повышения эффективности и результативности их деятельности в диссертации предложено использование концепции контроллинга и разработан организационно-методический комплекс контроллинга как для управляющей компании, так и для сервис-центра.

Промышленная и финансово-промышленная интеграция в цементной отрасли стала происходить сравнительно недавно. Мировой опыт показывает, что основой экономики развитых стран являются крупные интегрированные структуры, в которых аккумулируются возможности промышленного, финансового, торгового, информационного и интеллектуального капиталов, поэтому очевидно, что подобного рода структуры также являются опорой развития российской экономики. Диссертационное исследование показало, что наиболее популярной формой интеграции в цементной промышленности является холдинг.

Установлено, что на выбор организационных схем управления холдингом в цементной промышленности существенное влияние оказывает тип интеграции его участников: горизонтальный, вертикальный, диагональный (Таблица 1.).

Таблица 1.

Типы интеграции предприятий цементной промышленности России

	Тип интеграции	Пример	Признаки объединения	Структура собственников
Не диверсифицированная	Горизонтальная	Мордовский цементный завод (ОАО «Мордовцемент» и др.)	Территориальный (привязанность к источнику сырья)	Российские собственники производства
	Вертикальная	ЗАО «ЕВРО-ЦЕМЕНТ групп», ОАО «Холдинговая компания «Сибирский цемент», ОАО «Лафарж цемент» и др.	Территориальный (близость к потребителям – крупным городам и, как следствие, большому объему строительства)	Как российские (ЗАО «ЕВРО-ЦЕМЕНТ групп», ОАО «Холдинговая компания «Сибирский цемент»), так и зарубежные владельцы (ОАО «Лафарж цемент» – Франция, Holcim group – Швейцария, Heidelberg Cement – Германия)
Диверсифицированная	Вертикальная	ОАО «Группа ЛСР», «РАТМ Холдинг» и др.	Финансовый -финансовая заинтересованность руководства холдинга в покупке предприятия	Российские собственники

Горизонтальная не диверсифицированная интеграция– это объединение фирм, выпускающих однородную продукцию. Как правило, это самостоятельные предприятия по производству цемента, не входящие в состав вертикально-интегрированных структур (одним из примеров может послужить ОАО «Мордовцемент» и др.).

Вертикальная не диверсифицированная интеграция– это объединение юридически зависимых предприятий, имеющих регулярные взаимоотно-

ношения покупателя и продавца в рамках единой технологической цепочки. Одним из примеров может быть объединение цементных заводов, торговых домов по сбыту продукции (например, ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп», ОАО «Холдинговая компания «Сибирский цемент»).

Вертикальная диверсифицированная интеграция– это объединение фирм не являющихся выпускающими однородную продукцию и не находящихся в отношениях покупателя и продавца. Например, в состав финансово-промышленного холдинга ОАО «Группа ЛСР» входят транспортные предприятия, строительные фирмы, добыча и переработка природных ископаемых.

В условиях явного тренда к укрупнению предприятий цементной промышленности России, организация как бизнес-система, должна соответствовать современным требованиям к управлению: гибкости и адаптивности. В связи с чем руководство предприятия должно решить ряд возникающих проблем, с одной стороны, обеспечить оперативность работы входящих в ее состав бизнес-единиц, с другой стороны, снизить издержки в управляющей компании. В диссертации выявлена необходимость передачи полномочий децентрализованным бизнес-единицам предприятия с целью повышения гибкости. При объединении на предприятиях выявляются стандартные функции, которые реализуются во всех бизнес-единицах, входящих в холдинг. При концентрации таких функций в управляющей компании затраты (например, на квалифицированных специалистов) возрастают. В связи с трудностями в управлении людьми, сложными организационными структурами предлагается переход к управлению функционалом с целью повышения качества управления и снижению издержек внутри управляющей компании.

Предложенное автором использование концепции SSC (Shared Service Center) заключается в передаче рутинных функций специализированному центру и в концентрации ресурсов для решения основных бизнес-задач холдинга.

В диссертации разграничены понятия «аутсорсинг» и «сервисный центр», важнейшей отличительной особенностью аутсорсинга от концепции SSC заключается в том, что при аутсорсинге отсутствует влияние холдинга на предприятие, оказывающие услуги. В случае SSC, не смотря на то, что SSC в холдинге как правило финансово и юридически независим от материнской компании, последняя участвует в капитале своей дочерней компании, то есть сервисного центра, а также принимает участие в работе контрольно-надзорных органов за деятельностью сервисного центра.

Первой, важной задачей при создании SSC стоит определение и описание процессов, которые необходимо вынести в SSC. На рисунке 1 представлен разработанный в диссертации алгоритм принятия решения о передаче вспомогательных процессов в Центр. В теории и практике хорошо известно,

что ключевые процессы не подлежат передаче и должны оставаться на предприятии. Поэтому речь должна идти о поддерживающих процессах, которые характерны для всех бизнес-единиц холдинга, но при этом не имеют существенного стратегического и оперативного значения.

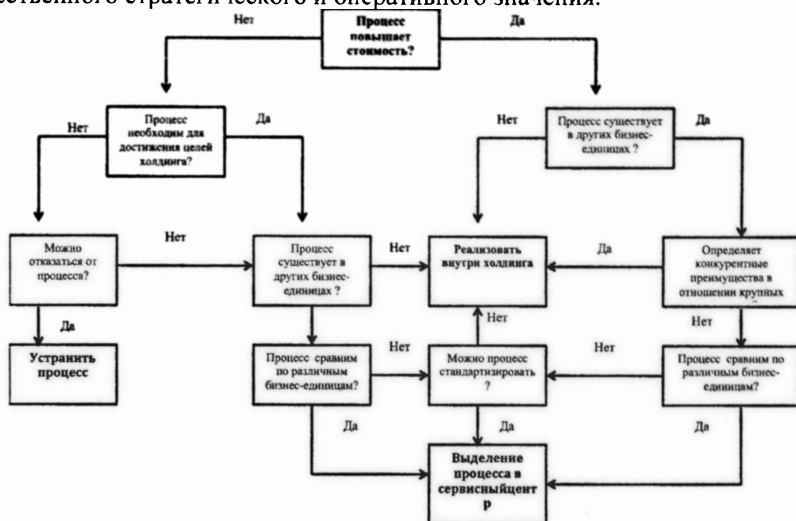


Рис. 1.

Алгоритм принятия решения о передаче вспомогательного процесса в сервисные центры на предприятиях цементной промышленности

При выделении набора функций в SSC важным моментом является процесс согласования координации целей между управляющей компанией и созданного сервисного центра. Цели SSC не должны противоречить целям управляющей компании и должны им подчиняться, т.е. ставится задача согласования цели, согласования методов и инструментов по достижению этой цели. При этом следует помнить о том, чтобы после передачи части функций и управляющая компания и SSC как минимум не снижали показатели эффективности и результативности деятельности.

Вследствие выделения и передачи части вспомогательных процессов в SSC возникают проблемы координации и интеграции сервисного центра с управляющей компанией холдинга. Эти проблемы могут быть отчасти решены благодаря созданию в SSC организационно-методического комплекса контроллинга (ОМКК). При этом важно правильно выстроить взаимоотношение руководства и служб контроллинга SSC и управляющей компании холдинга: цели SSC, в первую очередь, должны быть согласованными с целями управляющей компании, и только потом с интересами собственного развития.

Автор предлагает использовать новую концепцию «экологического менеджмента», которая заставляет руководителей предприятий цементной промышленности иначе смотреть на систему управления. Приобретение высококачественного оборудования, сырья, соблюдение правил и норм технологий производства становится не финансовыми затратами, а инвестициями в будущие периоды. В долгосрочной перспективе проекты, направленные на улучшение социального, экономического и экологического состояния позволяют улучшить имидж предприятия. В диссертации представлена экологическая бизнес-модель, которая рассматривается через весь жизненный цикл продукта: от заготовки сырья до переработки отходов. В рамках этой модели автор предлагает экологический контроллинг, как стимул для развития процессов, ориентированных на будущее состояние предприятия с точки зрения оценки инвестиций и планирования. Экологические характеристики в сочетании с экономическими и социальными дают возможность для анализа путей для достижения стратегических целей предприятия.

В третьей главе **«Практические аспекты построения организационно-методического комплекса контроллинга на предприятиях цементной промышленности»** автором определено место службы контроллинга в управляющей компании и службы контроллинга в сервис центре, выделены функции реализуемые службой контроллинга при взаимодействии с сервис-центром, а также разработаны компетенции специалистов службы контроллинга. В диссертации была решена задача формирования набора инструментов, как составной части контроллинга.

В целях координации и интеграции деятельности, а также повышения эффективности и результативности деятельности бизнес-единиц холдинга целесообразно использование концепции интеграции контроллинга холдинга и контроллинга SSC. Контроллинг SSC реализует свои функции во взаимодействии с контроллингом холдинга, функции которого состоят в методической, инструментальной и информационно-аналитической поддержке руководителей, в том числе, и ответственных за деятельность SSC, по достижению генеральных целей холдинга. Контроллинг SSC обеспечивает поддержку руководства сервисного центра. У сервисного центра могут быть свои цели, но они должны быть обязательно подчинены целям холдинга.

Практическая реализация концепции контроллинга в SSC возможна при условии, что разработан соответствующий организационно-методический комплекс контроллинга (ОМКК), включающий:

- принципы и подходы к выбору форм организации работы SSC с точки зрения ответственности за результат;
- набор инструментов контроллера в зависимости от выбранной организационной формы SSC;

- функции контроллинга SSC, гармонизированные с функциями и инструментарием контроллеров холдинга;
- способы и уровни иерархии взаимодействия контроллеров SSC с менеджментом холдинга, руководителями и контроллерами его бизнес-единиц;
- требования к компетенциям контроллеров сервисных центров.

К важным составляющим ОМКК SCC относится выбор схемы позиционирования службы контроллинга SCC в организационной структуре сервисного центра и ее взаимосвязи с контроллингом и бизнес-единицами холдинга. На рисунке 2 представлен вариант организационного взаимодействия службы контроллинга SCC со службой контроллинга холдинга и его бизнес-единицами.



Рис. 2.

Схема взаимодействия службы контроллинга SCC со службой контроллинга холдинга и его бизнес-единицами

Сложностью процессов взаимодействия централизованной службы контроллинга и службой контроллинга в сервис-центре обусловила расширение набора функций контроллинга. Для реализации этих функций, у специалистов службы контроллинга автором выявлены компетенции, которые дополняют «классическую» модель требований изложенных в Базовых положениях Международного Объединения Контроллеров (ICV) и Международной Группы Контроллинга (IGC) к специалистам службы контроллинга.

1. Функция локомотива (инициатора) по приросту добавленной стоимости

Контролинг в сервис-центре должен генерировать инициативы и фокусировать внимание менеджмента Центра на мероприятиях, обеспечиваю-

ших прирост добавленной стоимости, а также устанавливать совместно с руководством соответствующие показатели, отражающие этот прирост.

В этом случае, компетентность контроллеров в сервис-центре должна включать, в дополнение к традиционным компетенциям, знания и умения в области формирования ценностно-ориентированного (категориями прироста стоимости) мышления у ключевых сотрудников Центра, взаимодействия партнеров по выработке и согласованию совместных целей, а также умение четко формировать архитектуру и цепочки прироста стоимости.

2. Функция согласования

Эту функцию следует рассматривать по всему циклу менеджмента, начиная от согласования целей, планов, реализация и принятие решений, учетно-контрольных функций и выработки корректирующих мероприятий.

На фазе согласования целей и планирования контроллинг в сервис-центре выполняет функцию согласования на 2-х уровнях:

- согласование целей и планов внутри сервис-центра;

- согласование стратегических целей и планов сервис-центра со стратегическими целями и планами всего концерна, а также его отдельными стратегическими бизнес-единицами, являющимися потребителями услуг SSC.

Компетенции контроллеров для реализации функции согласования не радикально отличаются от традиционных, однако, следует выделить такие важные отличительные компетенции контроллеров сервис-центра как знания и умения в области моделирования совместной деятельности крупномасштабных систем и микросистем (предприятий, подразделений), что предполагает довольно глубокую подготовку в области экономикоматематического моделирования, системного анализа, теории иерархий и т.п.

3. Информационная функция

Задача контроллинга в области информационного обеспечения заключается в предоставлении информации и удовлетворении потребностей в спросе со стороны менеджеров холдинга. С точки зрения задач контроллинга сервис-центра должна предоставляться адекватная информация в холдинг, чтобы оценивать результативность деятельности Центра и прирост добавленной стоимости. При этом информационная система сервис-центра должна быть интегрирована с информационной системой холдинга.

Особенности компетенций контроллеров сервис-центра для реализации функции информационного обеспечения заключаются в том, что контроллеры должны не только знать современные информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) и соответствующие программные продукты, но и обладать знаниями и умениями в области формирования требований к построению интегрированных информационных систем.

В диссертации рассмотрены основные элементы ОММК в их взаимосвязи. В работе выделено два наиболее существенных фактора, влияющих на функции контроллинга, а также форму организацию контроллинга в SSC:

- вид экономической ответственности, закрепляемый за SSC;
- стадии развития (степень зрелости) SSC (Рисунок 3).

Факторы	Возрастание экономической самостоятельности SSC →			
<i>Вид центра</i>	Центры затрат	Центры доходов	Центры прибыли	Инвестиционные центры
<i>Инструменты</i>	• Инструменты бюджетирования	• Доход с оборота	• Инструментарий по достижению максимально возможной прибыли;	• Расчет рентабельности капитала (ROI, ROA, ROE и т.д.). • Cash-Flow; •

Факторы	Возрастание степени зрелости SSC →		
<i>Степень зрелости</i>	Стадия создания	Стадия рыночной ориентации	Стадия независимости
<i>Инструменты</i>	• Инструменты бюджетирования; • Система сбалансированных Показателей (ССП); • ABC-costing и др.	• Инструментарий продуктовой калькуляции и расчета доходности по продуктам, клиентам и рынкам; • Инструментарий целевых затрат (Target Costing)	• Рентабельность инвестиций; • Инструменты контроллинга сферы оказания услуг и др.

Рис. 3.

Факторы, влияющие на формирование набора инструментов и организацию контроллинга в сервис-центре.

С точки зрения возрастания ответственности за результаты деятельности SSC могут быть организованы следующим образом: центры затрат, центры доходов, центры прибыли и инвестиционные центры. Экономическая форма центра оказывает существенное влияние на управляемые величины и инструментарий.

На практике SSC, чаще всего, создаются как центры затрат. При такой форме организации менеджмент сервисного центра не отвечает за доходы, но в его сфере ответственности лежат затраты, связанные с деятельностью SSC. В качестве инструментов контроллинга целесообразно использовать, например, методы расчета бюджет затрат, а к показателям эффективности можно отнести отклонение стандартных затрат на процесс от фактических. Желательно, чтобы фактические затраты приближались к нормативным или были бы ниже.

Если SSC организован в форме центра доходов, то в этом случае целевой величиной может служить доход с оборота. Менеджмент SSC, созданного как центр прибыли, обладая высокой степенью самостоятельности в принятии решений, должен заниматься как доходами, так и затратами, ори-

ентируясь на достижение максимально возможной прибыли. В этом случае инструментарий контроллеров SCC должен включать, например, такие методы как Target Costing, расчет маржинальной прибыли по процессам, продуктам, клиентам и т.п.

Для организации работы SSC как инвестиционного центра, обладающего правом принимать решения о распределении полученной прибыли, в том числе и на инвестиционные цели, задачи менеджмента, а соответственно и инструментарий контроллинга, ориентируются на максимизацию рентабельности. В арсенале инструментов контроллеров инвестиционных SSC наряду с традиционными методами расчета рентабельности капитала (ROI, ROA, ROE и т.д.), Cash-Flow, показателей эффективности инвестиций (NPV, IRR и т.д.), необходимо использовать показатели эффективности, учитывающие различные виды рисков.

Выделяют три наиболее существенных стадии развития SSC: стадия создания, стадия рыночной ориентации и стадия независимости.

На первой стадии основная забота менеджмента SSC состоит в снижении переменных и постоянных затрат. Наиболее подходящими инструментами контроллинга на этой стадии могут быть инструменты бюджетирования, а также Система Сбалансированных Показателей (ССП), позволяющая увязать стратегические цели холдинга с оперативными целями SCC. Также целесообразно использовать в контроллинге инструментарий процессной калькуляции – ABC costing.

Для стадии рыночной ориентации характерно усиление ориентации менеджмента на сервисные и консультационные функции, позволяющие генерировать доходы из вне и улучшать позиции по затратам, проще говоря, снижать затраты на единицу объема оказываемых услуг. Контроллинг на этой фазе должен использовать инструментарий продуктовой калькуляции и расчета доходности по продуктам, клиентам и рынкам. Также целесообразно использовать инструментарий целевых затрат.

Третья стадия развития в практике встречается нечасто. В этом случае SSC выступает как самостоятельный поставщик услуг, то есть практически речь идет о самостоятельном предприятии, на котором могут применяться все инструменты контроллинга соответствующей сферы деятельности, то есть сферы оказания услуг.

3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В целях снижения затрат на управления, а также повышения уровня гибкости и адаптивности управления крупными холдингами, целесообразно реализовать подход, основанный на выделении и передачи стандартизованных процессов из управляющей компании холдинга в SSC. При этом руко-

водство холдинга получает возможность концентрироваться на основных бизнес-процессах.

Практическая реализация концепции контроллинга в SSC предполагает разработку ОМКК, включающего: принципы и подходы к выбору форм организации работы SSC, соответствующий набор инструментов контроллера, функции контроллинга и требования к компетенциям контроллеров SSC, схему организационного взаимодействия контроллеров SSC с менеджментом холдинга, руководителями и контроллерами его бизнес-единиц.

Итогами исследования, в соответствии с поставленными целью и задачами являются следующие положения:

1. Проведен анализ современного состояния отрасли, а также определены проблемы и перспективы развития отрасли цементной промышленности России. Автором проведено исследование существующей системы управления на предприятиях цементной промышленности, с учетом различных способов производства цемента и связующих материалов, а также с учетом самостоятельности производства или вхождением предприятия в более крупную компанию.

2. В диссертации разработана классификация типов интеграции предприятий цементной промышленности в РФ, основанная на выделении признаков объединения, уровня диверсификации и структуры собственности предприятий. Выявлено, что действующие организационные структуры на предприятиях цементной промышленности не соответствуют требованиям современного экономического состояния, трудно адаптируются к изменениям внешней среды. Автором предложено использование концепции SSC и передача рутинных функций специализированному центру с целью повышения качества системы управления на предприятиях цементной промышленности.

3. Автором установлено, что при выделении набора функций в SSC важным моментом является процесс согласования координации целей между материнской компанией и созданного SSC. В целях координации и интеграции деятельности, а также повышения эффективности и результативности деятельности предприятий цементной промышленности предложено использование концепции контроллинга.

4. В связи со сложностью взаимодействия централизованной службы контроллинга и службой контроллинга в SSC расширен набор функций контроллинга, а также определена специфика компетенций контроллеров, направленных на реализацию разработанных функций.

5. В диссертации в рамках разработки организационно-методического комплекса контроллинга предложены инструменты контроллинга, учитывающие как степень зрелость сервис-центра, так и степень его финансовой ответственности.

6. К важным составляющим ОМКК SCC относится выбор схемы позиционирования службы контроллинга SCC в организационной структуре сервисного центра и ее взаимосвязи с контроллингом и бизнес-единицами холдинга. В работе представлен вариант организационного взаимодействия службы контроллинга SCC со службой контроллинга холдинга и его бизнес-единицами.

7. Автором предложено использование в перспективе концепции экологического контроллинга как стимула для развития процессов, ориентированных на будущее состояние предприятия с точки зрения оценки инвестиций и планирования. Экологические характеристики в сочетании с экономическими и социальными позволяют дать возможность для анализа путей для достижения стратегических целей предприятия.

4. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. Болтенко А.В. Диагностика качества системы управления на предприятиях цементной промышленности// Контроллинг. 2012. №44. С. 32-37. (0,6 п.л.)

2. Болтенко А.В. Основные направления совершенствования системы управления на предприятии цементной промышленности // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. №2. С. 35-38. (0,6 п.л.)

3. Фалько С.Г., Болтенко А.В. Организационно-методический комплекс контроллинга сервисного центра // Контроллинг. 2013. №2. С. 20-26. (0,8 п.л./0,4 п.л.)

Статьи и методические рекомендации

1. Болтенко А.В. Диагностика качества системы управления на предприятии цементной промышленности//Материалы II Международного Конгресса по контроллингу. М., 2012. №2. С. 14-21. (1,1 п.л.)

2. Болтенко А.В. Модель бизнеса будет меняться// Экономика и жизнь. 2012. №23 (9439). С. 3-5 (0,8 п.л.)

3. Болтенко А.В. Система управления нуждается в развитии// Экономика и жизнь. 2012. №24 (9440). С. 4-7. (0,9 п.л.)

4. Болтенко А.В. Эффективное применение системы контроллинга как фактор повышения конкурентоспособности предприятия//Модернизация экономики России: новые механизмы реализации: тр. XII Чаяновских чтений. М.: РГГУ, 2012. С. 17-20. (0,5 п.л.)

5. Болтенко А.В. Особенности создания комплексной методики управления предприятием цементной промышленности // Материалы Четырнадцатого всероссийского симпозиума: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3 / Под ред. Чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2013. С. 37-39. (0,8 п.л.)

Заказ № 518. Объем 1 п.л. Тираж 100 экз.
Отпечатано в ООО «Петроруш».
г.Москва, ул.Палиха 2а.тел.(499)250-92-06
www.postator.ru