ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА КАК ФАКТОР РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АВИАСТРОЕНИЯ

Николаев В.А.

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Института бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 119571, Россия, г. Москва, Проспект Вернадского, д. 84, nikolaevva@mail.ru

Чувашлова М.В.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности, учета и аудита, Ульяновский государственный университет (Россия), 423000, Россия, г. Ульяновск, ул. Л. Толстого, д. 42, chuvashlova@mail.ru

УДК 338.45:629.7
ББК 65.305.424.5

Цель. Исследование этапов внедрения контролинга в деятельность авиастроительной корпорации в целях обеспечения конкурентоспособности продукции авиастроения.

Методы. Исследование базируется на методе системного анализа, который помогает обосновать основные фазы внедрения контроллинга. Метод научных абстракций позволяет взаимоувязать такие понятия как «контроллинг» и «конкурентоспособность», а метод математического моделирования помогает создать модель данного процесса. Для наглядности полученных выводов используется графический метод.

Результаты. Система контроллинга выступает одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности организации, поскольку позволяет не только собрать воедино целеполагание, планирование, контроль и мониторинг, но и решать в комплексе ряд важных для организации вопросов, таких как: стратегическое развитие бизнеса, его стабильность и эффективность, ликвидность организации и ее финансов, выявление и мобилизация внутренних резервов и многие другие.

Научная новизна. Обоснованы этапы построения системы контроллинга в корпоративном управлении через призму обеспечения конкурентоспособности отрасли авиастроения.

Ключевые слова: контроллинг, корпоративное управление, конкурентоспособность, авиастроение.

INTRODUCTION OF CONTROLLING AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS GROWTH OF AIRCRAFT MANUFACTURING ENTERPRISES

Nikolaev V.A.

Doctor of Economics, Professor, Professor of Management Department, Institute of Business and Business Administration, the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President Russian Federation (Russia), 84 Vernadskogo Prospect, Moscow, Russia, 119571, nikolaevva@mail.ru

Chuvashlova M.V.

Candidate of Economics, Associate Professor, Assistant Professor of Economic Security, Accounting and Auditing Department, Ulyanovsk State University (Russia), 42 Tolstoy str., Ulyanovsk, Russia, 423000, chuvashlova@mail.ru

Purpose. To research the stages of controlling activities introduction in the aviation corporation to ensure competitiveness of aircraft manufacturing industry products.

Methods. The research is based on the system analysis method which contributes to justification of the main phases of controlling implementation. The scientific abstraction method provides for the interrelation of such concepts as

© Николаев В.А., Чувашлова М.В., 2016

"controlling" and "competitiveness", and the method of mathematical modeling helps to create a model of this process. To visualize the findings the graphical method is used.

Results. The system of controlling is one of the key factors to ensure the competitiveness of the organization, since it allows not only bringing goal-setting, planning, control and monitoring together, but also comprehensive solving of a number of important, for the organization, issues, such as: strategic business development, its stability and efficiency, the liquidity of organization and its finances, identification and mobilization of internal reserves, and many others.

Scientific novelty. Grounds for stages of building the corporate governance controlling system are given through the prism of ensuring competitiveness of aircraft manufacturing industry.

Key words: controlling, corporate governance, competitiveness, aircraft manufacturing.

Повышение конкурентоспособности отраслей, производств, продуктов – стратегическая задача современного российского менеджмента. В широком смысле под конкурентоспособностью предприятия понимается наличие у него абсолютных или относительных преимуществ по отношению к другим предприятиям данной отрасли как внутри страны, так и за ее пределами. Ключевыми задачами, выдвигаемыми государством и частным бизнесом в отношении отечественных предприятий, является повышение эффективности управления, рост рентабельности производства, обеспечение стабильности бизнеса и его финансов, выявление и приведение в действие имеющихся внутренних резервов, оперативное и эффективное внедрение инноваций, повышение инвестиционной привлекательности организации. И далеко не всегда эти задачи могут быть решены в рамках применявшихся ранее технологий менеджмента.

Современный подход к решению задачи повышения конкурентоспособности означает применение действенных и эффективных инструментов бизнеса, основным из которых является контроллинг. Из года в год неуклонно растет число предприятий, внедряющих систему «корпоративного управления результативностью» на постоянной основе. Столь масштабное внимание к контроллингу обусловлено тем, что он как компас ориентирует предприятие в потоках рыночных отношений, и по сравнению с прежними системами планирования и учета обеспечивает большую эффективность хозяйствования, и соответственно, рост конкурентоспособности.

Исследованию проблем конкурентоспособности продукции посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов, задачу роста конкурентоспособности ставит перед государственными предприятиями Правительство РФ. Так, государственная программа «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы», новая редакция которой была утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации № 303 от 15 апреля 2014 года, направлена «на создание высококонкурентной авиационной промышленности и закрепление ее позиции на мировом рынке в качестве третьего производителя по объемам выпуска авиационной техники» [1].

Как известно, конкурентные преимущества при прочих равных условиях имеют те продукты, которые по мнению потребителя характеризуются более высоким уровнем качества. Данный подход не совсем приемлем для оценки конкурентоспособности продукции авиастроения, так как вне фокуса рассмотрения остаются такие важные с точки зрения производителей авиационной продукции свойства изделий, как трудоемкость, материалоемкость их изготовления, уровень технологичности, специфические особенности их конструкции, длительность производственного цикла и другие характеристики наукоемкой продукции. Важными факторами являются гарантийное и постгарантийное обслуживание и ремонт, послепродажное сопровождение и другие.

Для повышения конкурентоспособности авиационной продукции на рынке целесообразно обеспечить возможность ее количественного измерения, что позволит управлять ее состоянием. Сбор такой количественной информации, собранной в виде системы экономических, технико-эксплуатационных и иных подконтрольных показателей, является важным этапом процесса улучшения конкурентоспособности продукции. Контроль и мониторинг этих показателей позволяет оценить уровень конкурентоспособности на текущий период, выявить те из них, которые могут обеспечить рост конкурентоспособности продукции, обосновать и разработать направления достижения этой цели. Кроме того, используя подконтрольные показатели, можно оценить эффективность мероприятий, которые были приняты на начальном этапе. Реализация этой задачи наиболее эффективным путем возможна при помощи инструментов контроллинга, которые позволяют спрогнозировать необходимый уровень конкурентоспособности продукции, спланировать этот процесс, обеспечить контроль и мониторинг его выполнения.

При построении системы контроллинга в корпоративных структурах авиастроения необходимо ориентироваться как на базовые принципы управления,

так и на те, которые специфичны для данной отрасли:

интеграция внутрикорпоративного контроллинга каждого предприятия в общую систему управления корпорацией;

комплексность принимаемых управленческих решений как на уровне корпорации - Публичного акционерного общества «Объединенная авиастроительная корпорация» («ПАО «ОАК»), так и на внутрикорпоративном уровне (на уровне конкретного предприятия, конструкторского бюро, управляющей компании);

контроль исполнения принятых решений как на уровне корпорации, так и на уровне предприятий в нее входящих;

аккумуляция зарубежного опыта авиастроения и внедрение его положительных результатов в отечественную практику;

мониторинг тенденций развития и возможных направлений активных изменений во внешней среде;

контроль стратегических целей и перспектив, обеспечение роста конкурентоспособности;

использование инструмента бенчмаркинга для получения и внедрения в корпоративную практику новых конкурентоспособных технологий управления;

своевременность принимаемых решений и производимых преобразований.

Контроллинг как механизм поддержки и повышения эффективности управления должен обеспечивать в рамках системного подхода выработку и реализацию эффективных целенаправленных управляющих воздействий на все многообразные условия и элементы, от которых зависит функционирование корпорации в целом и ее подразделений (конкретных организаций) в частности.

Форма и способ внедрения контроллинга в деятельность конкретной корпорации определяется в первую очередь, воздействием следующих факторов:

организационно-правовой структурой корпорации;

размером организации;

философией и стратегией управления;

организационной культурой.

Исследуем основные фазы внедрения контроллинга в корпоративном управлении.

1. Принятие решения или формирование концептуальных основ системы контроллинга в корпорации.

Процесс внедрения начинается с принятия решения о разработке системы контроллинга в корпорации. Здесь необходимо учитывать тот факт, что на ряде предприятий и организаций, входящих в авиастроительную корпорацию, служба контроллинга в том или ином виде уже существует, но не всегда ее деятельность соответствует целям и задачам как внутрикорпоративного контроллинга, осуществляемого на уровне конкретной организации, так корпоративного контроллинга, реализуемого на уровне самой авиастроительной корпорации. Кроме того, деятельность служб внутрикорпоративного контроллинга (Бюро контроллинга в АО «Авиастар-СП», сектор контроллинга в АО «Корпорация – Иркут» и т.п.) конкретных предприятий авиастроения зачастую носит разрозненный, бессистемный с точки зрения корпоративного управления характер, что требует дополнительных работ по их унификации и стандартизации.

Так, в настоящее время в АО «Авиастар-СП» существует Бюро контроллинга, которое входит в Отдел бюджетирования Управления по бюджетному планированию и аудиту. Данное управление наряду с планово-экономическим управлением входит в состав финансово-экономических служб предприятия и подчиняется Директору по экономике и финансам завода. Основными функциями данного структурного подразделения являются контроль за исполнением договоров и мониторинг платежей и задолженности, что существенно занижает роль и значение контроллинга на предприятии. Безусловно, что название данного структурного подразделения не соответствует выполняемым функциям, и более корректно его нужно было бы назвать «Бюро мониторинга».

Вместе с Бюро контроллинга на заводе существует еще и Отдел аудита, который осуществляет мониторинг и анализ деятельности дочерних предприятий, путем сбора данных управленческой отчетности, контроль за движением денежных средств и финансовых ресурсов, а именно формирование кассового плана и контроль за его исполнением. Без соответствующей визы отдела аудита дочерние предприятия завода не имеют полномочий на совершение финансовых и денежных операций. Как видно, отдел аудита в большей степени претендует на выполнение функций контроллинга на заводе, нежели Бюро контроллинга, поскольку здесь четко прослеживается наличие основных элементов контроллинга: планирование, мониторинг, движение информационных потоков, контроль, анализ. К сожалению, применяются эти элементы исключительно в отношении денежных средств и финансовых ресурсов, в то время как производственная деятельность дочерних предприятий в сферу контроллинга не входит.

Аналогичная ситуация в отношении реализации контроллинговой деятельности существует и на других предприятиях корпорации. Таким образом, формирование службы контроллинга в корпоративном управлении является важным решением стратегического характера, которое отражает создание новой философии управления - философии контроллинга и означает зарождение нового института

с определенными целями, задачами, принципами и функциями.

Благоприятным моментом для начала внедрения системы контроллинга является появление первых слабых сигналов (индикаторов) о возможных рисках для успешного функционирования предприятия. Речь «идет как о внутренних, так и внешних по отношению к предприятию сигналах, проявляющихся, как правило, в слабо заметных тенденциях и признаках» [2].

2. Подготовительный этап формирования и внедрения контроллинга в корпоративном управлении.

Подготовительный этап формирования системы контроллинга подразумевает институциональное, информационное, организационное и технологическое сопровождение процедуры внедрения контроллинга.

На данном этапе необходимо провести следующие мероприятия:

обосновать стратегические цели развития корпорации и организаций в нее входящих, проанализировать эти цели на согласованность, взаимоувязку, полноту и непротиворечивость;

проанализировать состояние финансово-хозяйственной деятельности корпорации и организаций в нее входящих;

проанализировать внутренние и внешние факторы, формирующие требования к системе контроллинга;

провести оценку и анализ существующих элементов системы контроллинга в корпорации;

принять решения о создании или модернизации системы контроллинга в корпорации.

Построение и функционирование системы контроллинга должно способствовать в первую очередь достижению стратегической цели деятельности авиастроительной корпорации. «Миссия корпорации – разработка, производство и послепродажное обслуживание самолетов военного и гражданского назначения с приоритетом потребностей государственных заказчиков, достижение и удержание долгосрочной конкурентоспособности авиастроительного комплекса России на глобальном рынке авиационной техники» [3].

Анализ практики управления на отечественных предприятиях авиастроения говорит нам, что в качестве побудительных мотивов для разработки и внедрения системы контроллинга выступают ряд предпосылок в виде имеющихся проблем по следующим направлениям: организация, планирование и бюджетирование, закупки, персонал, система информационного обеспечения и отчетность.

Можно утверждать, что на каждом предприятии авиастроительного комплекса и в конструкторских бюро, там, где есть система управления, существуют те или иные элементы контроллинга, но из-за отсутствия взаимосвязи (и взаимовлияния) между ними можно говорить об отсутствии системы контроллинга как таковой. Причем внедрение контроллинга в системном порядке необходимо как на конкретных предприятиях авиастроения, так и в самой авиастроительной корпорации.

Привести пример организации контроллинговых работ вне службы контроллинга хотелось бы на примере АО «Авиастар-СП». Планированием и бюджетированием (как процессом краткосрочного планирования) на заводе занимается Управление по бюджетному контролю и аудиту, которое отвечает за разработку всех частных бюджетов и формирование генерального бюджета предприятия. Контроль за исполнением бюджетов данное Управление осуществляет с применением процедуры бюджетного контроля. Посредством данной процедуры осуществляется жесткий контроль за расходованием денежных средств подразделений в рамках выделенных лимитов. Таким образом, Управление бюджетного контроля и аудита осуществляет планирование денежных средств (посредством формирования бюджета движения денежных средств) и контроль за их фактическим движением посредством бюджетного контроля.

Производственным учетом на заводе занимается отдел производственного учета, входящий с состав бухгалтерии. Данное подразделение формирует отчетную информацию, как по производственной деятельности завода в целом, так и по отдельным структурным подразделениям (цехам, производствам, управлениям и т.д.). Информация формируется в разрезе заказов, видов продукции, элементов затрат и статей калькуляции. Что касается учета управленческого, то в настоящее время нет отдельной службы, занимающейся данным кругом проблем. Функции учета для целей управления делегированы Планово-экономическому управлению, которое в настоящее время разработало методологические основы управленческого учета, сформировало учетную политику для целей управления, разработало основные документы по совершенствованию производственного учета. Функции контроля за использованием денежных средств возложены на Планово-экономическое управление. Функции контроля за основными параметрами деятельности – на соответствующие центры ответственности.

Взаимосвязь между службами носит проблемный характер. Дирекция по экономике и финансам в лице Планово-экономического управления и Управления по бюджетному планированию и аудиту несут ответственность за поступление и расходование денежных средств, бухгалтерия – за формирование финансовой отчетности. Управленческий учет как поставщик информации для целей управления

находится в ведении ПЭУ, производственным учетом занимается бухгалтерия. Зачастую информация плановая и отчетная формируется в совершенно разных разрезах, критериях и показателях.

На данном этапе формирования системы контроллинга необходимо определить:

подразделения корпорации, связанные с осуществлением контроллинговых работ;

кому и в какой степени эти подразделения подчиняются;

сферу их ответственности;

порядок взаимодействия службы контроллинга с другими подразделениями;

функциональные обязанности для каждой позиции службы контроллинга;

документооборот, опосредующий их деятельность.

На данном этапе активно задействована кадровая служба в сотрудничестве с дирекцией по производству, дирекцией по экономике и финансам, бухгалтерией, службой снабжения и сбыта.

Результатом выполнения данного этапа является следующее:

утвержденная функциональная и организационная структура службы контроллинга;

разработанные внутренние нормативные документы, регулирующие работу службы контроллинга, такие как Положение о службе контроллинга, должностные инструкции контроллеров;

обоснованный инструментарий, применение которого обеспечит достижение целей и решение задач контроллинга;

обеспечена логистика и автоматизация системы контроллинга.

3. Формирование системы контроллинга в корпорации

Следующий этап внедрения контроллинга нацелен на обоснование его инструментальной базы. Выбор конкретных инструментов специфичен для каждой организации. Тем не менее, можно выделить ряд инструментов и методов, которые после апробации можно порекомендовать к внедрению в корпорациях авиастроения:

•система планирования и бюджетирования должна быть унифицирована на каждом предприятии корпорации;

•методики расчета маржинальной прибыли по каждому предприятию, корпорации в целом, отдельным продуктам авиастроения, основным заказчикам и рынкам;

•методов расчета затрат на производство по видам, местам возникновения, центрам ответственности и выпускаемым продуктам;

•системы отчетности, ориентированной на конкретных пользователей (менеджеров различных уровней) внутри каждого предприятия, причем данная система должна быть унифицирована в рамках корпорации;

•методики расчета эффективности инвестиционной и текущей деятельности предприятий корпорации;

•методики анализа отклонений плановых (нормативных) и фактических показателей;

•принципов автоматизации контроллинговых процессов с использованием современных и эффективных программных продуктов и т.п.

Одним из главных условий эффективного прохождения данного этапа внедрения контроллинга является то, что все разрабатываемые инструменты должны быть приняты и признаны службами, взаимодействующими со службой контроллинга. Это крайне важно для обеспечения быстрого решения внутрикорпоративных проблем и ежедневного применения разработанных контроллерами инструментов в текущей деятельности конкретных менеджеров. В противном случае контроллинговая деятельность будет лишь неким свидетельством внедрения современных методов менеджмента, осуществляемым, к сожалению, лишь поверхностно.

Формирование системы контроллинга в корпорации можно описать с применением следующей модели [4]:

Формирование (проработка) миссии и стратегии развития корпорации.

Формирование (проработка) множества целей корпорации.

Совокупность целей корпорации:

$$\ddot{O}_i = \{\ddot{O}_{ci}\},\ \ i = 1,2,\ldots,n, \qquad (1)$$

где $\ddot{O}_{ci}$ – цель системы i-го вида.

Совокупность целей отдельных предприятий в составе корпорации:

$$\ddot{O}_n = \{\ddot{O}_{ni}\},\ \ i = 1,2,\ldots,m, \qquad (2)$$

где $\ddot{O}_n$ – цель подсистемы i-го вида.

3. Ранжирование в порядке приоритетности задач корпорации для формирования системы контроллинга.

Совокупность целей конкретной подсистемы, связанной с внедрением контроллинга (например, службы контроллинга):

$$\ddot{O}_K = \{\ddot{O}_{Ki}\},\ \ i = 1,2,\ldots,f, \qquad (3)$$

где $\ddot{O}_K$ – цель подсистемы i-го вида по внедрению контроллинга.

4. Обоснование факторов внутренней среды, влияющих на построение системы контроллинга

(особенности оргструктуры корпорации и предприятий в нее входящих, активность информационных потоков, состояние системы бюджетирования, готовность менеджмента к изменениям и т. д.):

$$X = \{X_l\}, \ l = 1, 2, \ldots, L. \quad (4)$$

5. Анализ внутренней среды (деятельность функциональных подразделений и основных бизнес-процессов, анализ трудовых, финансовых и материальных ресурсов).

6. Обоснование факторов внешней среды (программы и приоритеты государственного развития отрасли авиастроения, социально-экономические показатели развития страны, модели контроллинга отечественных и зарубежных предприятий; и т. д.):

$$Y = \{Y_m\}, \ m = 1, 2, \ldots, M. \quad (5)$$

7. Анализ внешней среды, включающий в себя анализ факторов, которые содержат потенциальные угрозы внедрению контроллинга, а также факторов, развитие которых содержит новые возможности для внедрения контроллинга.

8. Формирование общего видения системы контроллинга в корпорации с учетом проработки миссии, целей, факторов внутренней и внешней среды, задач системы контроллинга.

9. Выработка стратегий отдельных направлений деятельности системы контроллинга на конкретных предприятиях корпорации с учетом ранее поставленных целей:

$$G_{KN} = \{G_{KN}\}, \ N = 1, 2, \ldots, N, \quad (6)$$

и выявление зависимости стратегических установок от внешних и внутренних факторов

$$G_{KN} = f(X, Y). \quad (7)$$

10. Разработка комплексной модели системы контроллинга, включающей стратегическую и оперативную составляющую.

11. Реализация модели внедрения системы контроллинга в корпорации:

$$G_K = \{G_K\}, \ N = 1, 2, \ldots, N. \quad (8)$$

Подготовка и реализация внедрения системы контроллинга в корпорации

Данный этап зачастую разбивается на несколько подэтапов. Первый из них характеризуется внедрением контроллинговых процедур в оперативную деятельность корпорации.

На данном этапе контроллеры должны сформировать доверие менеджмента к инструментам контроллинга, подтвердить в действии работоспособность предложенных инструментов и убедить менеджеров в необходимости их применения в текущей деятельности. Доказательством того, что данный этап успешно корпорацией пройден, является наличие в системе управления следующих сигналов:

• менеджеры центров ответственности принимают предложенный службой контроллинга вариант оценки результатов их деятельности;

•служба контроллинга становится независимым арбитром в обосновании управленческих решений;

•формируется доверительное отношение к деятельности службы контроллинга, заметна готовность к сотрудничеству и коммуникациям.

Как показывает практика, данный этап внедрения контроллинга занимает от года до двух. Во многом длительность данного периода зависит от приоритетов высшего руководства корпорации, их желания улучшить механизм управления, обеспечить его эффективность.

Переход к следующему подэтапу реализации и внедрения системы контроллинга характеризуется усилением роли и влияния службы контроллинга во внутрикорпоративном менеджменте, происходит признание заслуг контроллеров другими менеджерами корпорации. О наступлении этой фазы свидетельствуют следующие признаки:

•деятельность контроллеров находит повсеместное признание;

•происходит увеличение количества совместных проектов, реализуемых при участии службы контроллинга;

• результаты работы структурных подразделений, вовлеченных в контроллинговую деятельность выше, чем у тех, кто не пользуется услугами службы контроллинга;

•служба контроллинга занимает четкое место в организационной структуре корпорации, расширяется спектр решаемых ими задач;

•имеются позитивные отзывы руководителей структурных подразделений о работе службы контроллинга.

Последний подэтап внедрения системы контроллинга в корпоративное управление характеризуется ростом значимости и объема функций контроллинга. Для многих отечественных организаций переход к данному этапу в продвижении контроллинга является весьма отдаленной перспективой, в то время как многие корпорации экономически развитых стран давно уже перешли к фазе роста в продвижении контроллинга. Индикаторами перехода к фазе роста являются следующие показатели:

•сфера деятельности контроллера смещается с ретроспективной на перспективную, контроллер не выявляет и анализирует ошибки прошлого, а участвует в формировании стратегии на будущее;

•контроллинг захватывает новые сферы

деятельности и распространяется в структурных подразделениях, возникают новые виды контроллинга, такие как контроллинг маркетинга, контроллинг логистики, контроллинг персонала и т.п.;

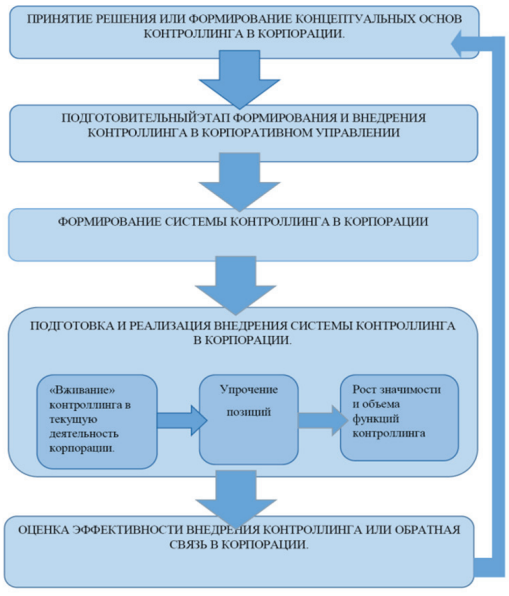
•появляются подразделения стратегического контроллинга.

После того как контроллинг завоевал свое место в системе корпоративного управления, встает вопрос о том, насколько его внедрение является эффективным, то есть соответствуют ли результаты контроллинговой деятельности затратам на ее внедрение.

5. Эффективность системы контроллинга может быть оценена с использованием различных показателей. Это могут быть показатели рентабельности, такие как рентабельность активов, рентабельность продукции (работ, услуг) и рентабельность собственного капитала. В качестве показателей можно применить и динамику маржинальной прибыли, и показатель EBITDA и другие подконтрольные показатели. За деятельностью системы контроллинга должен осуществляться постоянный контроль и мониторинг с постоянным анализом эффективности функционирования. Критерии эффективности системы контроллинга могут быть различными и должны быть сформулированы руководством корпорации. «В случае недостаточной эффективности функционирования концепция контроллинга корпорации может быть пересмотрена полностью или в отдельных ее элементах» [5].

Последовательность шагов при внедрении контроллинга в деятельность корпорации отражена на рисунке 1.

Рис. 1. Основные этапы формирования и внедрения системы контроллинга в корпорации (составлено авторами)



Подводя итоги, отметим, что удержание конкурентных позиций на рынке, обеспечение конкурентоспособности самой выпускаемой продукции - важный фактор обеспечения выживаемости корпорации в современных условиях. Управление конкурентоспособностью продукции подразумевает создание условий по ее количественному измерению, определению ее уровня, соотношению его с другими производителями. Реализация этой задачи наиболее эффективным путем возможна при помощи инструментов контроллинга, которые позволяют спрогнозировать необходимый уровень конкурентоспособности продукции, спланировать этот процесс, обеспечить контроль и мониторинг его выполнения. Внедрение контроллинга подразумевает прохождение следующих основных этапов: начинается все с принятия решения высшим руководством и формирования концептуальных основ контроллинга, затем идет подготовительный этап, при котором формируется пакет внутренних документов, определяется регламент работы, третий этап – это формирование контроллинга как системы, когда выявляются внутренние и внешние факторы, воздействующие на контроллинг как систему, определяется инструментарий контроллинговых работ. Следующий этап является длительным и реализуется в каждой организации по-своему, он включает в себя все возможные процедуры непосредственного внедрения контроллинговых работ в деятельность корпорации. Завершить процедуру внедрения контроллинга целесообразно оценкой эффективности деятельности службы контроллинга и формированием функции обратной связи.

Литература:

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие авиационной промышленности на 2013 - 2025 годы": Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 303 [электронный ресурс]. В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Карминский А.М. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки [электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/2008/03/31/vnedrenie_kontrollinga_jetapy_oshibki.html (дата обращения 24.06.2016).
3. Официальный сайт ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» [электронный ресурс]. URL: www.uacrussia.ru (дата обращения 24.06.2016).
4. Гусева И.Б. Контроллинг в системе управления предприятием. Нижний Новгород: НГТУ, 2007. 245 с.

5. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности. М.: Академия естествознания, 2013, 315 с.
6. Чувашлова М.В. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга в корпоративных структурах авиастроения // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 2. С. 309-312.
7. Чувашлова М.В. Анализ целевых функций контроллинга в корпоративных структурах с государственным участием // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 4. С. 263-266.
8. Чувашлова М.В., Круглова И.С. Производственный контроллинг и его роль в управлении организацией // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 32. С. 21-25.
9. Чувашлова М.В. Специфика оперативного контроллинга на предприятиях промышленного авиастроения // Контроллинг. 2013. № 4(50). С. 80-87.
10. Чувашлова М.В. Внедрение метода бюджетирования – путь к совершенствованию контроллинга в управлении ЗАО «Авиастар-СП» // Наука и бизнес: пути развития. 2012. № 6 (12). С. 93.

References:

1. On approval of the National Program of Russian Federation “Development of the aviation industry in 2013 – 2025”: the Russian Federation Government Resolution of April 15, 2014. № 303 [e-resource]. The document has not been published. Access from ref.-legal system «ConsultantPlus».
2. Karminskyi A.M. Introduction of controlling in the organization: stages and typical mistakes [e-resource]. URL: http://www.elitarium.ru/2008/03/31/vnedrenie_kontrollinga_jetapy_oshibki.html (date of reference 24.06.2016).
3. The official website of PJSC “United Aircraft Corporation” [e-resource]. URL: www.uacrussia.ru (date of reference 24.06.2016).
4. Guseva I.B. Controlling in a company management system. Nizhny Novgorod: NGTU, 2007. 245 p.
5. Chuvashlova M.V. Introduction of controlling in a company management system of the aviation industry. M.: Academy of Natural Sciences, 2013, 315 p.
6. Chuvashlova M.V. Interrelations of strategic and operational controlling in corporate structures of aircraft manufacturing industry. // Audit i finansovyi analiz. 2016. № 2. Pp. 309-312.
7. Chuvashlova M.V. The analysis of the objective functions of controlling in corporate structures with state participation // Audit i finansovyi analiz. 2014. № 4. Pp. 263-266.
8. Chuvashlova M.V., Kruglov I.S. Production controlling and its role in organization management // Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika. 2014. № 32. Pp. 21-25.
9. Chuvashlova M.V. The specifics of operative controlling at industry enterprises. // Controlling. 2013. №4 (50). Pp. 80-87.
10. Chuvashlova M.V. Implementation of the method of budgeting – a way to improve controlling in the “Aviastar-SP” CJSC management // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2012. № 6 (12). Pp. 93.