

На правах рукописи

ФИЛИНОВ АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО
КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург

2006

Работа выполнена в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»

Научный руководитель: кандидат экономических наук,
доцент Лебедев Виталий Олегович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор Фалько Сергей Григорьевич

кандидат экономических наук,
доцент Лукашевич Михаил Леонидович

Ведущая организация: Санкт-Петербургский государственный
университет экономики и финансов

Защита состоится «__» июня 2006 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.229.23 в ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет» по адресу: 195251, г. Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29, 3-й учебный корпус, ауд. 506

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»

Автореферат разослан «__» мая 2006 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.229.23
доктор экономических наук, доцент

С.Б. Сулоева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В результате преобразований, произошедших в условиях становления рыночной экономики России, обозначился круг новых проблем, связанных с поиском новых методов и инструментов управления промышленными организациями. Важным фактором, повлиявшим на возникновение противоречивых подходов к их разрешению, явилось стремительное распространение известных и широко применяемых в развитых странах концепций менеджмента без учета специфических особенностей и традиционных подходов к организации хозяйственной деятельности на российских промышленных предприятиях. В полной мере данное утверждение относится к такому современному направлению менеджмента как контроллинг. Актуальность исследования, таким образом, обусловлена необходимостью формирования системных понятий и методических подходов концепции контроллинга, основанных на логике его исторического развития и адаптированных к условиям функционирования российских промышленных организаций, их дальнейшей проработки и всестороннего анализа с целью совершенствования систем управления.

Целью диссертационного исследования является построение системы оперативного контроллинга на базе создания интегрированного информационного пространства для принятия эффективных управленческих решений.

Объектом исследования является система оперативного управления деятельностью крупного промышленного предприятия.

Предметом исследования служит процесс построения системы оперативного контроллинга на промышленном предприятии.

Для достижения главной цели в ходе исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

- анализ роли и места контроллинга в современной системе управления деятельностью промышленного предприятия;

- совершенствование структуры информационных взаимосвязей в системе оперативного контроллинга на основе внутрифирменной классификации объектов учета затрат и результатов;
- развитие модели оценки результативности продаж в процессе проведения планово-контрольных расчетов;
- построение функциональной структуры мест возникновения затрат (МВЗ) и создание типового перечня элементов затрат как объектов контроллингового учета;
- формирование методики попроцессной калькуляции продуктовой себестоимости по носителям затрат;
- совершенствование механизма принятия решений в системе оперативного контроллинга;
- классификация практических инструментов и методов контроллинга, используемых в процессе управления хозяйственной деятельностью.

Методологическую и теоретическую основу исследования составляют

труды зарубежных и отечественных ученых, внесших значительный вклад в развитие концепции контроллинга в качестве современного направления менеджмента, а также работы, посвященные проблемам совершенствования управления промышленными организациями, действующие нормативные документы и законодательные акты в области регулирования хозяйственной деятельности. Для решения поставленных задач применялись методы системного анализа, экономико-математического моделирования, экспертных оценок и статистической обработки данных. Наиболее существенными результатами, полученными лично автором и обладающими **научной новизной**, являются:

- уточнены место, роль и основные функции оперативного контроллинга как рыночно ориентированной концепции управления предприятием, представляющей, по сути, «экономический фон» менеджмента;

- построена структура информационных взаимосвязей в системе оперативного контроллинга крупного промышленного предприятия, основанная на внутрифирменной классификации объектов учета затрат и результатов;
- предложена методика анализа бюджета продаж с учетом структуризации управленческого результата при дивизиональной организации бизнеса;
- разработана методика интеграции информационной модели контроллинга и действующих нормативных систем учета затрат, исключая ведение параллельных систем учета и дублирующих учетных операций;
- предложена методика попроцессной калькуляции продуктовой себестоимости по носителям затрат, на основе данных контроллингового учета в разрезе элементов и мест возникновения затрат;
- обоснована организационная структура службы контроллинга, отвечающей за формирование единого экономического информационного пространства крупного промышленного предприятия;
- классифицированы практические инструменты и методы контроллинга, используемые в процессе планирования и контроля результатов деятельности.

Теоретическая значимость исследования. Основные результаты диссертационного исследования направлены на развитие концепции контроллинга, теории управления промышленными организациями, методов планирования и контроля результатов хозяйственной деятельности предприятий.

Практическая значимость исследования. Практическая значимость исследования состоит в том, что основные выводы, положения и полученные результаты могут быть использованы в практике функционирования российских промышленных предприятий, с целью построения интегрированных систем управления, ориентированных на достижение высоких экономических результатов. Некоторые результаты исследования использовались в учебном процессе СПбГПУ при преподавании дисциплины «Менеджмент».

Апробация результатов исследования. Предложенная автором методология построения системы оперативного контроллинга внедрена (в течение 2002 – 2005гг.)

в ОАО «ЛОМО», г. Санкт-Петербург. Система получила высокие оценки у руководства фирмы, как эффективный инструмент менеджмента, используемый в управлении различными функциональными областями деятельности.

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано 7 научных работ.

Структура диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения и списка литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проведенное исследование позволило автору получить обоснованные результаты и сформулировать научно-практические рекомендации по построению системы оперативного контроллинга с целью управления деятельностью промышленных организаций. Основу содержания диссертации составляет решение следующих проблем:

Уточнение места, роли и ключевых функций оперативного контроллинга как рыночно ориентированной концепции управления предприятием, представляющей, по сути, «экономический фон» менеджмента. Ответственность за достижение поставленных целей позиционирует контроллинг как интегрированную систему управления всеми бизнес-процессами организации. В соответствии с этим, в работе определены и сформулированы основные функции контроллера, реализующиеся в процессе разработки и согласования планов и разрешения конфликтов интересов, имеющих экономическое содержание, между всеми службами предприятия:

- обеспечивать прозрачность стратегий и процессов их реализации, экономических и финансовых результатов деятельности, и таким образом способствовать достижению высоких экономических результатов;
- координировать в рамках единого подхода частные цели и планы, а также организовывать для всех служб предприятия систему планово-экономических расчетов, дающих ориентацию на будущее;

- формировать процессы менеджмента по определению целей, планированию и регулированию таким образом, чтобы все лица, участвующие в принятии решений, могли действовать, руководствуясь поставленными целями;
- обеспечивать комплексное информационное обслуживание бизнеса.

Совершенствование структуры информационных взаимосвязей в системе оперативного контроллинга на основе внутрифирменной классификации объектов учета затрат и результатов. В исследовании автором за основу принята структура информационных данных, используемая Международной ассоциацией контроллеров (International Group of Controlling) и включающая следующие модули: модуль оценки управленческой прибыли и результативности продаж за период на основе поэтапного расчета сумм покрытия, модуль калькуляции продуктовых затрат, модуль учета затрат по элементам, модуль учета косвенных затрат по местам их возникновения (МВЗ), модуль учета затрат по проектам. В системе контроллинга на предприятии обеспечивается взаимосвязь всех модулей через потоки информационных данных, генерируемые каждым блоком, что способствует функционированию методически прозрачной схемы формирования итогового результата деятельности за период. Адаптация данного подхода основана на решении ряда теоретических задач, таких как формирование структуры контроллинговых данных, ее интеграция с системой бухгалтерского учета, разработка системы результативных показателей для различных уровней принятия решений. На рис. 1 представлена усовершенствованная информационная модель системы оперативного контроллинга крупного промышленного предприятия с дивизиональной организацией бизнеса. На ее основе автором построена и внедрена в ОАО «ЛОМО» система планирования и контроля, использующая для оценки результативности различных направлений деятельности показатели сумм покрытия первого, второго и третьего уровней, с учетом системы тарифов на работы и услуги, применяемой для внутрифирменных расчетов между дивизионами.

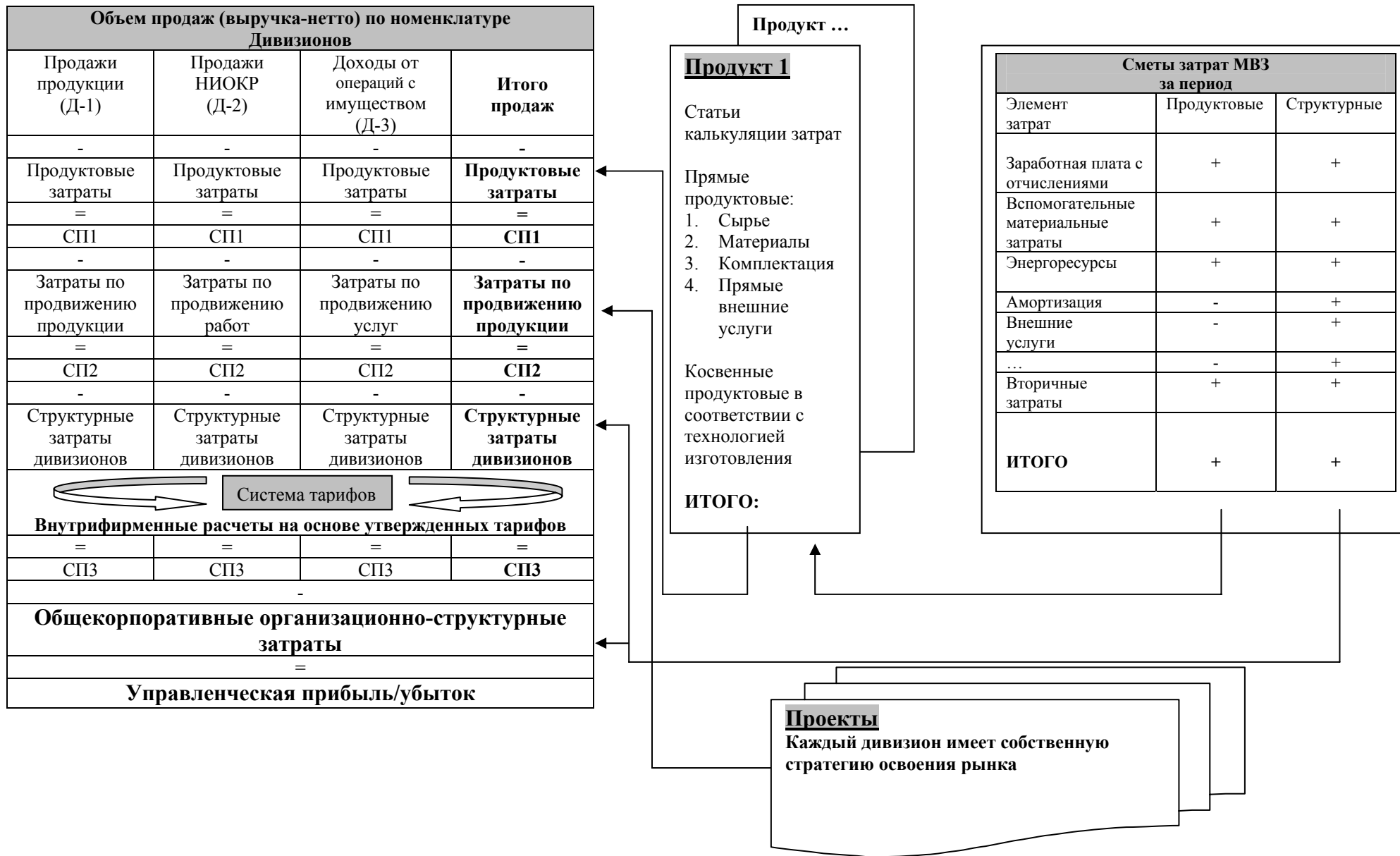


Рисунок 1. Схема информационных взаимосвязей в системе контроллинга промышленного предприятия с дивизиональной организацией бизнеса

В основу функционирования данной системы положена модель, описывающая взаимосвязи ее отдельных модулей:

$$\sum_i E_i = \sum_n \sum_m E_{nm}^{прям} + \sum_l \sum_j E_{lj}^{косв} \quad (1)$$

$$E_{lj}^{косв} = V_{lj} + F_{lj} \quad (2)$$

$$\alpha_j = \sum_l V_{lj} / B_j \quad (3)$$

$$V_m^{прод} = \sum_n E_{nm}^{прям} + \sum_j \alpha_j B_{jm} \quad (4)$$

$$СПЗ_d = \sum_m СПП_m k_m - \sum_i \sum_p E_{ip} - \sum_l \sum_j F_{lj} + \sum_q t_{dq} r_{dq} - \sum_q t_{qd} r_{qd} \quad (5)$$

$$П/У = \sum_d СПЗ_d - \sum_l \sum_j F_{lj}^{корп} \quad (6)$$

где:

E_i – i -ый элемент затрат;

$E_{nm}^{прям}$ – n -ый элемент прямых затрат для m -ого продукта;

$E_{lj}^{косв}$ – l -ый элемент косвенных затрат по j -ому МВЗ;

V_{lj} – l -ый элемент косвенных продуктовых затрат по j -ому МВЗ;

F_{lj} – l -ый элемент структурных затрат по j -ому МВЗ;

α_j – ставка косвенных продуктовых затрат по j -ому МВЗ;

$V_m^{прод}$ – продуктовые затраты для m -ого продукта;

B_j – базовый показатель загрузки j -ого МВЗ;

$СПЗ_d$ – сумма покрытия третьего уровня d -ого дивизиона;

$СПП_m$ – сумма покрытия первого уровня m -ого продукта;

k_m – количество продаж m -ого продукта;

E_{ip} – i -ый элемент затрат p -ого проекта;

$F_{lj}^{корп}$ – l -ый элемент структурных затрат j -ого МВЗ корпоративного центра;

t_{dq} – внутрифирменный тариф на услугу d -ого дивизиона q -ому;

r_{dq} – объем услуг в натуральном выражении, оказываемых d -ым дивизионом q -ому;

П/У – управленческая прибыль/убыток предприятия за период.

Методика анализа бюджета продаж с учетом структуризации управленческого результата при дивизиональной организации бизнеса.

Существующие подходы к планированию и анализу отклонений по бюджету продаж можно разделить на две группы: для первой характерно рассмотрение результативности продаж в виде показателя выручки (объемов продаж, оборота), для второй – и это типично для концепции контроллинга – в виде показателя суммы покрытия 1 (СП1). В работе доказано, что в сравнении с СП1 показатель выручки (объема продаж), традиционно используемый при планировании и оценке результатов сбыта, обладает рядом существенных недостатков, основными из которых являются:

- отсутствие однозначной связи данного показателя с конечным результатом в виде управленческой прибыли (не обязательно увеличение объемов продаж приводит и к увеличению прибыли);
- невозможность устранения с помощью данного показателя конфликта интересов между службами сбыта и производства;
- трудности в установлении ответственности за отклонения, обусловленные факторами, находящимися в сфере компетенции службы сбыта и влияющими на конечный результат в виде прибыли.

Алгоритм плано-контрольных расчетов по программе продаж, предложенный Д.Ханом, позволяет не только выявить отклонение по СП1, но и структурировать данное отклонение по факторам, влияющим на изменения целевого (планового) показателя: ценам продажи, скидкам, количеству и продуктовым затратам. Важно отметить, что алгоритм справедлив при проведении расчетов по каждой номенклатурной позиции программы продаж и на их основе – в целом по программе, но не содержит информации о влиянии структурных сдвигов в сбыте, что снижает его теоретическую и практическую значимость, прежде всего, в случае применения к нескольким продуктовым группам, входящим в состав дивизионов и насчитывающим сотни и даже тысячи номенклатурных позиций. Предложенная в исследовании методика позволяет проводить анализ отклонений по бюджету

продаж, формируемому в разрезе продуктовых групп и дивизионов, на основе использования таких величин, как среднегрупповые цены и среднегрупповые продуктовые затраты, и, таким образом, выделить влияние структурных сдвигов на результативность продаж:

$$\Delta V_g = V_g^{\text{план}} k_g^{\text{факт}} - \sum_{m=1}^{M_g} V_m^{\text{план}} k_m^{\text{факт}} \quad (7)$$

$$\Delta H_g = \sum_{m=1}^{M_g} H_m^{\text{план}} k_m^{\text{факт}} - H_g^{\text{план}} k_g^{\text{факт}} \quad (8)$$

$$k_g^{\text{факт}} = \sum_{m=1}^{M_g} k_m^{\text{факт}} \quad (9)$$

где:

ΔV_g – отклонения СП1 вследствие изменения среднегрупповых продуктовых затрат для g–той группы за счет структурных сдвигов;

ΔH_g – отклонения СП1 вследствие изменения среднегрупповой цены для g–той группы за счет структурных сдвигов;

$V_g^{\text{план}}$ – плановые среднегрупповые продуктовые затраты для g–той группы;

$H_g^{\text{план}}$ – плановая среднегрупповая цена для g–той группы;

$V_m^{\text{план}}$ – плановые продуктовые затраты m–ого продукта;

$H_m^{\text{план}}$ – плановая цена m–ого продукта;

$k_g^{\text{факт}}$ – фактическое количество продаж для g–той группы;

$k_m^{\text{факт}}$ – фактическое количество продаж m–ого продукта;

M_g – количество продуктов в g–той группе.

Кроме того, в работе рассмотрен механизм разделения ответственности функциональных подразделений предприятия за отклонения по СП1, обусловленные действием различных факторов, путем использования в рамках планово-отчетного периода стандартных величин продуктовых затрат и, соответственно, локализации расчетов, связанных с продажами на рынках сбыта. Такой подход позволяет проводить независимую оценку результативности деятельности подразделений, занимающихся реализацией продукции, поскольку

все факторы, влияющие на продуктовые затраты – цены и нормы расхода на сырье и материалы, косвенные продуктовые затраты, в алгоритме анализа отклонений отражаются в другом локальном модуле – модуле анализа отклонений по затратам. Таким образом, обеспечивается решение важной управленческой задачи, связанной с четким отождествлением расчетных величин отклонений с уровнем ответственности за их возникновение.

Методика интеграции информационной модели контроллинга с действующими нормативными системами учета затрат. В соответствии с логикой построения системы оперативного контроллинга на предприятии в исследовании были поставлены и решены задачи формирования определенным образом структурированного потока контроллинговых данных, что потребовало выделения специальных объектов учета затрат и результатов.

Позиционирование контроллинга как целостной концепции экономического управления предопределяет его взаимосвязь с действующими нормативными системами финансового учета. Предлагаемый в диссертации переход от традиционных моделей организации бухгалтерских данных с пересекающимися информационными потоками к модели контроллинговых данных по МВЗ и элементам затрат представлен на рис. 2. Автором разработана методика интеграции системы бухгалтерского учета с системой оперативного контроллинга, на основе построения единого информационного пространства данных, внутрифирменной классификации объектов учета затрат и результатов, создания единых классификаторов элементов и мест возникновения затрат, что обеспечивает генерацию первичного среза информации о затратах, впоследствии преобразующуюся в соответствующие нормативам формы финансовой отчетности.

Методика попроцессной калькуляции продуктовой себестоимости по носителям затрат, на основе данных модулей контроллингового учета в разрезе элементов и мест возникновения затрат. В отличие от традиционно применяемых коэффициентов распределения косвенных затрат контроллинг предлагает в распоряжение менеджмента механизм калькуляции себестоимости

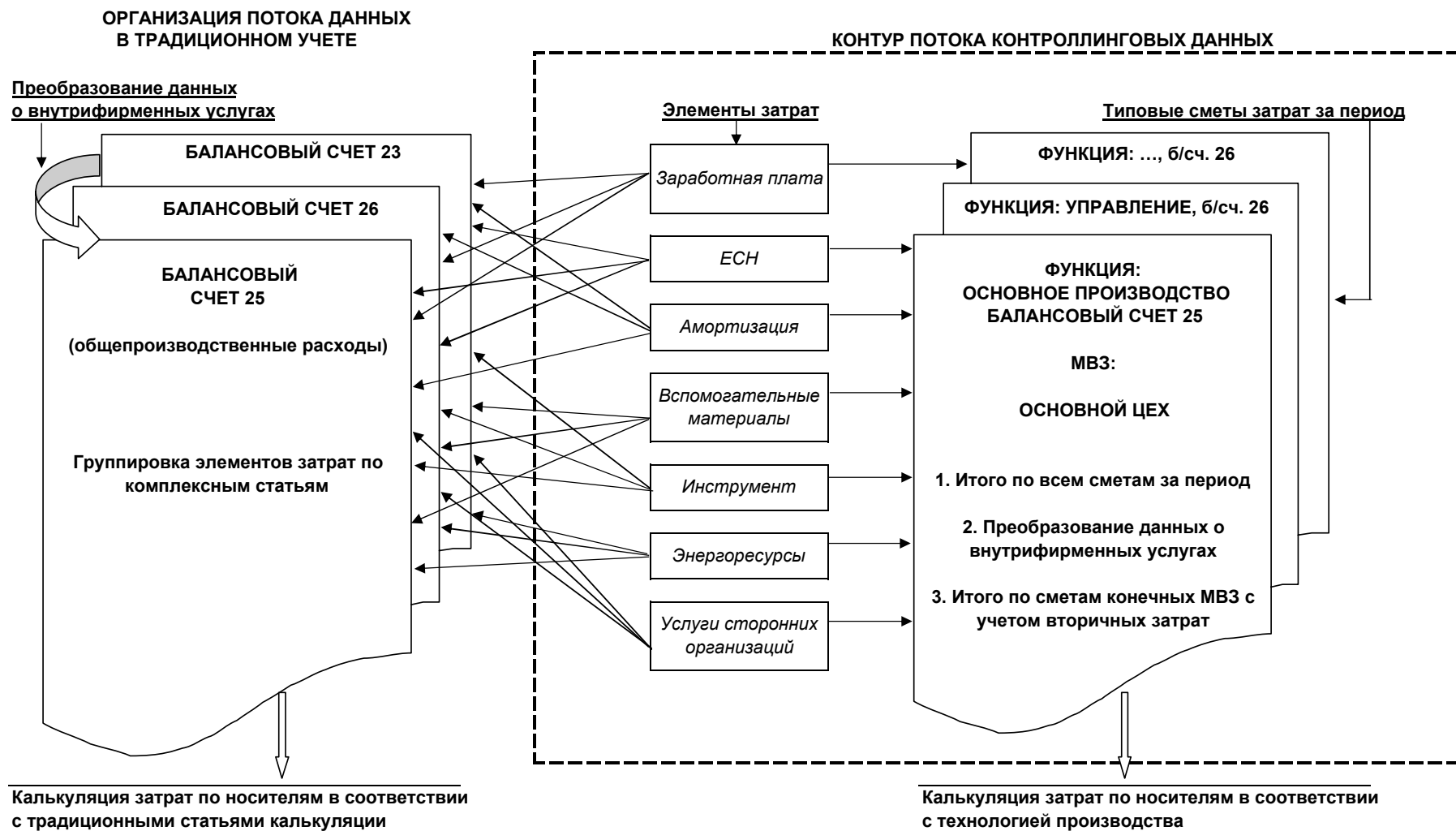


Рисунок 2. Схема трансформации структуры данных о затратах в информационной модели контроллинга

продукции, основанный, во-первых, на технологии ее изготовления, а во-вторых, на специальной структуризации затрат, возникающих в процессе производства. В соответствии с данными принципами наиболее точным методом распределения косвенных затрат считается метод, основанный на первоначальном их учете по технологическим местам возникновения (в идеале – по каждой единице оборудования) и последующем списании на продукт только с тех МВЗ, которые входят в технологическую цепочку создания продукта. Данный подход является альтернативой принятым группировкам по комплексным статьям общехозяйственных и общепроизводственных расходов. С позиций проведенного исследования принципиально важно логически связать все подсистемы внутрифирменных расчетов затрат и результатов в системе контроллинга и исключить трудоемкие операции по группировке и перегруппировке косвенных затрат, заменив их более эффективными и рациональными группировками по МВЗ, как это описывают формулы (1) – (4).

Обоснование организационной структуры службы контроллинга, отвечающей за формирование единого экономического информационного пространства крупного промышленного предприятия. Построение организационной структуры контроллинга в организации играет важную роль в процессе практической реализации концепции в качестве современного инструмента управления бизнесом. В исследовании отмечается та особая значимость, которая придается автором привлечению всех функциональных служб предприятия к процедурам бюджетного планирования и контроля, и реорганизации внутреннего документооборота с целью получения симметричных планово-контрольных данных. И вместе с тем подчеркивается, что отсутствие в организационной структуре отдела контроллинга и должности главного контроллера практически не влияет на процесс реализации концепции при условии создания единого информационного пространства данных и соответствующей трансформации функций экономических служб предприятия. На рис. 3 представлена

разработанная автором и внедренная в ОАО «ЛОМО» организационная структура службы контроллинга.

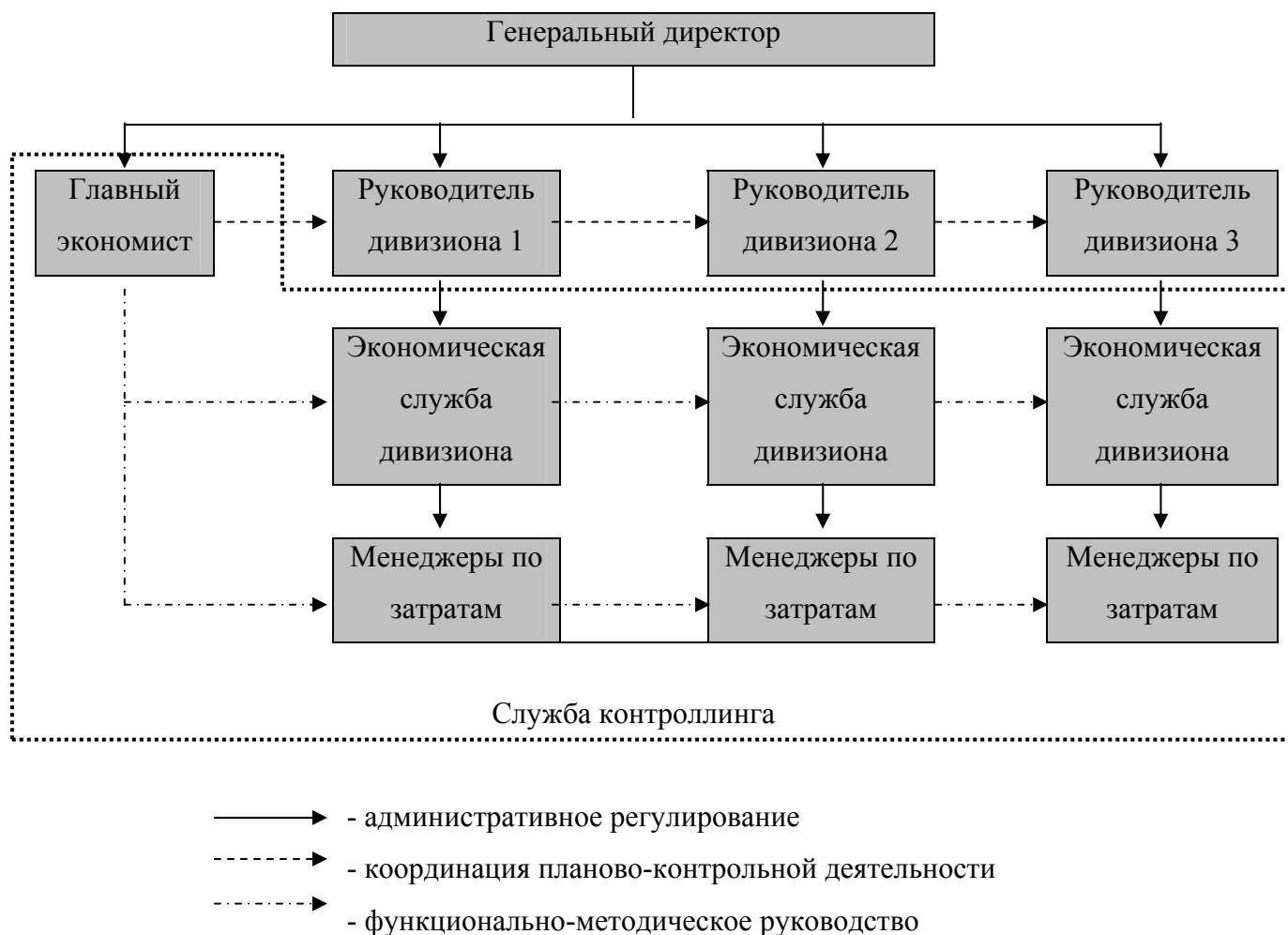


Рис. 3. Организационная структура службы контроллинга промышленного предприятия с дивизиональной организацией бизнеса

Управление бизнес-процессом контроллинга происходит на трех уровнях: верхнем, представленном аппаратом главного экономиста, среднем, включающим экономические подразделения дивизионов, и нижнем, состоящим из института менеджеров по затратам. Сегодня на ЛОМО должность главного экономиста – это синоним центра контроллинга, или штаба, куда стекается вся информация о затратах и результатах предприятия и где происходит актуальная оценка деятельности бизнес-направлений и интеграция корпоративной отчетности. При этом приоритетными функциями в работе главного экономиста являются:

- формирование и контроль исполнения бюджета предприятия;
- установление целевых показателей деятельности;
- консолидация управленческой отчетности предприятия.

Совершенствование механизма принятия решений в системе контроллинга на предприятии. Используемые в оперативном контроллинге инструменты и методы необходимо целенаправленно рассмотреть с точки зрения их соответствия задачам, стоящим перед руководителями на том или ином этапе принятия решений. С этой целью в диссертации предложено установить зависимость между классами управленческих задач и применяемыми методами их решения, что позволяет систематизировать подходы к использованию инструментария контроллинга. Принципиально следует различать три класса задач, представленные в таблице: во-первых, связанные с выбором одного из возможных вариантов решений на этапе подготовки и формирования планов и бюджетов, во-вторых, связанные с анализом степени достижения поставленных целей, и, в-третьих, связанные с установлением сложившихся закономерностей и тенденций изменения различных показателей. Для первого класса задач характерна ситуация выбора критериальных показателей в зависимости от ситуации на рынках продукции, сырья, рабочей силы, и с учетом загрузки производственных мощностей. Для второго класса важны методы, позволяющие провести анализ возникших отклонений фактических величин от плановых, для третьего – методы статистического анализа, устанавливающие взаимосвязи между различными экономическими показателями. Предложенная классификация позволила:

- определить соответствие между классами управленческих задач и методами оперативного контроллинга, и таким образом ориентировать дивизиональных и функциональных руководителей на использование предлагаемого инструментария в полном объеме;
- устранить концептуальные и методические противоречия, обусловленные неоднородным современным изложением в различных источниках базовых положений теории контроллинга.

КЛАСС ЗАДАЧ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	НЕКОТОРЫЕ ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	ПРИМЕНЯЕМЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА
Вариантные расчеты на этапе подготовки и обоснования плановых решений	Выбор наиболее выгодных продуктов, формирование продуктовой программы при наличии вариантов решений	При условии отсутствия «узких мест» – СП1 по каждому продукту. При наличии узких мест – удельная СП1 в расчете на единицу загрузки «узкого места»
	Создание филиалов, представительств	Сравнение управленческого результата и блока структурных затрат
	Выбор между вариантами «собственное производство» и «покупка на стороне»	Продуктовая себестоимость, рассчитанная на основе ставок косвенных затрат
	Политика ценообразования	СП целевая по продукту при различной структуре продаж (изменение сочетания цена – количество)
	Выбор мероприятий по продвижению на рынок	Сравнение СП2 по вариантам решений как разницы СП1 и прямых постоянных затрат по продвижению
	Принятие/непринятие дополнительных заказов при 100% загрузке	Отношение СП1 по дополнительному заказу к СП1 по продуктам, снимаемым с производства с целью освобождения мощностей
	Совершенствование организационной структуры, сокращение постоянных затрат	Анализ блока структурных затрат по сметам функциональных МВЗ
Планово-контрольные расчеты и анализ отклонений на этапе оценки степени достижения поставленной цели	Анализ отклонений по бюджету продаж	Отклонение СП1 по факторам отклонений: цена, количество с учетом структурных сдвигов, продуктовая себестоимость,
	Анализ отклонений по гибким сметам затрат (в зависимости от загрузки)	Отклонение по затратам в виде экономии или перерасхода по факторам отклонений: цена ресурсов, тарифы, количество ресурсов
	Анализ эффективности использования производственного потенциала в зависимости от загрузки мощностей	Выделение холостых затрат как показателя, характеризующего ту часть организационно-структурных затрат, которая используется неэффективно в связи с недогрузкой производственных мощностей
	Анализ отклонений по жестким сметам МВЗ	Отклонение по затратам в виде экономии или перерасхода ресурсов»
Факторный анализ, выполняемый на различных этапах процессов планирования и контроля	Классификация и выбор поставщиков	ABC-анализ поставщиков, соотношение «доля оборота – доля поставщиков
	Ценовая политика, предоставление скидок	ABC-анализ клиентов, соотношение «доля продаж – доля клиентов»
	Оптимизация размера партий закупок сырья, материалов	ABC-анализ сырья, материалов, соотношение «доля оборота – доля сырья, материалов»
	Ретроспективный анализ деятельности в различных срезах	Изменение ключевых показателей деятельности, управленческого результата в зависимости от использования ресурсов, динамика развития ключевых показателей и их соотношений
	Анализ конкурентной среды	Определение динамики изменения доли рынка по сравнению с основными конкурентами

Таблица. Классификация методов и инструментов контроллинга, используемых в процессе планирования и контроля деятельности промышленного предприятия

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Развитие системы оперативного контроллинга в качестве эффективного инструмента управления бизнесом основано на построении внутрифирменной структуры информационных взаимосвязей объектов учета затрат и результатов.
2. Интеграция концепции контроллинга и действующих нормативных систем учета затрат обеспечивает формирование единого экономического информационного пространства предприятия.
3. Предложенные методики анализа бюджета продаж с учетом структуризации управленческого результата при дивизиональной организации бизнеса и попроцессной калькуляции продуктовой себестоимости по носителям затрат основаны на данных модулей контроллингового учета в разрезе мест возникновения и элементов затрат.
4. Координация процессов планирования и контроля экономических результатов деятельности крупного промышленного предприятия осуществляется службой контроллинга, функции, задачи и структура которой обоснованы в исследовании.
5. Приведенная классификация практических инструментов и методов контроллинга направлена на совершенствование механизмов принятия управленческих решений.
6. Теоретическое значение выполненного диссертационного исследования состоит в адаптации концептуальных подходов контроллинга к управлению деятельностью российских промышленных предприятий, развитию методов планирования и контроля, методик бухгалтерского учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций.
7. Практическое внедрение разработанной системы оперативного контроллинга в ОАО «ЛОМО» подтверждает работоспособность и адекватность предложенных методик и моделей, обеспечивающих повышение качества принимаемых управленческих решений.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Филинов А.А. Разработка методики внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии // Труды 5-й Международной научно-практической конференции «Экономика, экология, общество России в 21-м столетии» Т.2. СПб.: Инкор, 2003, 0,1 п.л.
2. Филинов А.А. Формализация бизнес-процесса контроллинга с использованием средств функционального моделирования // Труды 6-й Международной научно-практической конференции «Экономика, экология, общество России в 21-м столетии» Ч.3.. СПб.: Нестор, 2004, 0,2 п.л.
3. Филинов А.А. Построение функциональной структуры мест возникновения затрат и создание типового перечня элементов затрат как объектов контроллингового учета // Сборник докладов МВШУ к 10-летию факультета. СПб.: Нестор, 2004, 0,2 п.л.
4. Филинов А.А. Контроллинг помогает принимать управленческие решения: трансформация структуры информационных взаимосвязей в системе управления // Экономика и время №10 (547) от 21.03.2005г. СПб.: Новая Типография, 2005, 0,3 п.л.
5. Филинов А.А., Тихоненкова Е.Н. Контроллинг продаж: как поставить цели и оценить результат // Экономика и время №12 (549) от 04.04.2005г. СПб.: Новая Типография, 2005, 0,3 п.л.
6. Филинов А.А., Тихоненкова Е.Н. Как внедрить контроллинг: технология внедрения системы оперативного контроллинга // Экономика и время №14 (551) от 18.04.2005г. СПб.: Новая Типография, 2005, 0,4 п.л.
7. Филинов А.А., Тихоненкова Е.Н. Принципы интегрированного учета затрат в контроллинге // Экономика и время №22 (559) от 27.06.2005г. СПб.: Новая Типография, 2005, 0,25 п.л.