

Д. В. БЕЗУГЛЫЙ, Т. В. ТЮТЮННИК (ПГАСА)

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Розглядається питання про необхідність удосконалення системи управління сучасним підприємством шляхом упровадження системи контролінгу. У господарських умовах, що швидко змінюються на перший план виходить проблема виживання підприємств, запобігання їх банкрутству. Контролінг є ефективним інструментом управління, за допомогою якого можна уникнути негативних і небажаних результатів.

Рассматривается вопрос о необходимости усовершенствования системы управления современным предприятием путем внедрения системы контроллинга. В постоянно меняющихся хозяйственных условиях на первый план выходит проблема выживания предприятий, предупреждения их банкротства. Контроллинг является эффективным инструментом управления, с помощью которого можно избежать негативных и нежелательных результатов.

The article examines the questions of the needs for improving the management system at a modern enterprise by introduction of controlling. In constantly changing economic conditions, the problem of the enterprise survival and prevention of its bankruptcy comes to be of primary importance. The controlling is an effective instrument of management, whereby it is possible to avoid negative and undesirable results.

Украинские предприятия вынуждены существовать сегодня в сложных и нестабильных условиях внешней среды, что приводит к необходимости менять подходы к управлению предприятием. Чтобы успешно функционировать на современном рынке, работать с максимальным экономическим эффектом, необходимо применять современные методы управления предприятием, одним из которых является контроллинг.

Появление на современных предприятиях такого нововведения как контроллинг объясняется необходимостью усовершенствования системы управления предприятием, увеличения скорости реакции на изменения внешней среды, повышения гибкости предприятия. Так, на основе синтетической информации, полученной путем интеграции традиционных методов учета, анализа, нормирования и контроля, достигается эффективное управление предприятием.

Находясь на пересечении учета информационного обеспечения контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует, при этом, не заменяя собой управление предприятием, а лишь переводя его на качественно новый уровень.

Исследования в области применения и усовершенствования механизма контроллинга в системе управления предприятием прослеживаются во многих работах зарубежных и отечественных исследователей, что свидетельствует о повышенном интересе к вопросам функционирования контроллинга на предприятиях.

Наиболее часто в своих работах исследовали проблему внедрения контроллинга на предприятиях такие авторы: Э. Майэр, Д. Хан, А. Дайле, а также украинские и российские ученые – Л.Сухарева, И. Дмитренко, М. Пушкарь, Н. Данилочкина, Е. Ананькин, М. Чумаченко. В работах этих авторов можно встретить различные мнения о сущности контроллинга, но все они едины в том, что для перевода управления предприятием на более качественный уровень необходимо внедрять контроллинг.

Постановка задания данного исследования заключается в рассмотрении вопроса о необходимости внедрения системы контроллинга на предприятиях Украины. В постоянно меняющихся хозяйственных условиях на первый план выходит проблема выживания предприятий, предупреждения их банкротства. Поэтому сейчас как никогда важно использовать на практике новые направления и информационные технологии, ориентированные на долговременное и эффективное функционирование. Именно таким инструментом управления, с помощью которого можно избежать негативных и нежелательных результатов, является контроллинг.

Термин «контроллинг» произошел от английского «to control» – контролировать, управлять, зародился в Америке еще в первой половине XX века, однако, принят он был впервые в Германии только в начале 70-х гг.

В Украине определения контроллинга стали появляться в начале 90-х гг. в целом ряде работ.

Однако для большинства украинских предприятий контроллинг понятен пока в узком смысле – как вспомогательная техническая функция, призванная обслуживать процесс выработки и принятия управленческих решений.

В определении термин «контроллинг» объединяет две составляющие: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент:

1. Контроллинг – философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия (организации) в долгосрочной перспективе.

2. Контроллинг – ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

То есть концепция контроллинга предлагает совершенно новый подход к управлению предприятием, которая опирается на комплексное соединение процессов планирования, учета, контроля и экономического анализа, координацию мер по достижению целей предприятия, формирование информационной системы, соответствующей поставленным целям. Такое определение контроллинга имеет много общего с широким толкованием управленческого учета как явления. Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в Украине используют оба термина – и «контроллинг», и «управленческий учет». Однако, несмотря на то, что исследования по контроллингу и управленческому учету идут, как правило, параллельно друг другу, ученые, работающие над проблемами управленческого учета, оставляют без внимания публикации, посвященные контроллингу. В свою очередь, специалисты по контроллингу игнорируют результаты исследований проблем управленческого учета. При сопоставлении сущности управленческого учета в широком смысле этого понятия и концепции контроллинга выявлены несомненные преимущества контроллинга перед управленческим учетом.

Целевая задача контроллинга – построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений. Основные постулаты современной философии контроллинга можно сформулировать следующим образом:

1. Главенство рентабельности (объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, сумма баланса и т.п. являются второстепенными по сравнению с эффективностью работы предприятия в целом и его подразделений).

2. Рост объемов бизнеса предприятия оправдан лишь при сохранении прежнего уровня или росте эффективности.

3. Мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования предприятия уровни рисков.

Как инструмент управления сложными производственными системами контроллинг десятилетиями применяется на предприятиях индустриально развитых стран и за это время доказал свою эффективность.

Главное преимущество контроллинга состоит в системной коммуникации управленческих функций, во взаимосвязи между ними, формировании единой информационной базы, т.е. контроллинг – это система взаимосвязи управленческих воздействий, посредством различных инструментов, на объекты управления с целью достижения максимальной эффективности деятельности.

Характерной чертой концепции является ориентация на будущее, т.е. контроллинг, используя управленческую информацию, стремится снизить неопределенность будущего и адаптировать действия предприятия к постоянно меняющимся условиям. Прошлое интересует его лишь в той мере, в которой оно влияет на будущее, способствует лучшей реализации целей в будущем. Мышление категориями взаимосвязи прошлого с будущим помогает через анализ отклонений и их причин накапливать знания для поиска и нахождения оптимальных контрмер.

В традиционном понимании обратная связь и анализ отклонений означают обычное сопоставление того, что есть, с тем, что ожидалось, то есть с прогностическими оценками. Мышление же категориями связи между прошлым и будущим создает позитивный импульс для формирования будущего и предпосылкой для этого является возможность учиться на прошлых ошибках, искать реальные причины отклонений, которые имели место. Вследствие этого контроллинг обеспечивает систематический целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению проблем, которые возникают перед предприятием. [2, с. 20]

В системе контроллинга, как и в управленческом учете, значительная роль принадлежит учету затрат по местам их возникновения (структурным подразделениям или участкам), по центрам ответственности, носителям издержек, элементам и статьям затрат, а также в других необходимых для управления организацией разрезах.

Однако в отличие от управленческого учета в системе контроллинга больше внимания уделяется оценке обоснованности затрат, поиску причинно-следственных связей между затратами и результатами, разграничению уровня ответственности за расходы и доходы. При этом по местам возникновения затрат и центрам ответственности учитывают не только затраты, но и объем выпуска продукции и услуг (объем продаж), производительность труда, финансовые результаты и т. д. Данные о затратах и результатах группируют по местам их возникновения и центрам ответственности уже на стадии планирования с использованием одной и той же методики распределения затрат, способов оценки активов и списания их стоимости, что необходимо для сопоставимости отчетных и плановых показателей.

Важную роль в контроллинге играет человеческий фактор. В отрасли управления персоналом контроллинг – это управление через согласование целей.

Органическое соединение управленческих процессов в системе контроллинга, в отличие от управленческого учета, проявляется и в том, что в контроллинге участвует каждый сотрудник в рамках его компетенции и поставленных перед ним задач.

Каждый сотрудник должен знать свои обязанности и осознавать цель работы. Так, работник выполняет определенный круг задач (то, чем он занимается) и достигает поставленной цели – то, к чему он стремился. Контрольная функция руководства наиболее результативно осуществляется менеджером путем общего с сотрудником анализа результатов его работы. Тем самым требования контроллинга реализуются каждым работником самостоятельно и дополняются коллективным контроллингом.

В данном разрезе контроллинг выступает как система, направленная на выявление внутреннего потенциала, на использование резервов и способностей персонала.

Управлять предприятием, не владея информацией, невозможно. Ежедневный рост объемов документации на предприятиях, необходимость получать постоянную оперативную информацию о реальных расходах на производство и реализацию продукции, составление точных калькуляций товаров – все это дает основание для разработки и внедрения системы контроллинга.

Прежде всего, в этой системе заинтересованы владельцы капитала, так как именно эффективность будет определять уровень издержек альтернативного вложения капитала.

Далее руководящий состав (top) результативность деятельности которого определяется эффективностью деятельности предприятия.

Весьма способствует этому наличие на рынке ПО достаточного количества качественных программ по автоматизации бухгалтерского учета, бюджетирования, контроллинга, доступных как для малых предприятий (с использованием таблиц в MS Excel), так и более дорогостоящих систем, разрабатываемых под конкретное предприятие.

Одна из основных задач контроллинга – информационная поддержка управления, обеспечивать которую возможно только при условии четкого и налаженного функционирования такого важного элемента контроллинга как система информационных потоков на предприятии. Поэтому для создания системы контроллинга при сборе и формировании начальной информации обязательным является соблюдение условия полноты информации обо всех подразделениях и сферах деятельности предприятия. Чем полнее будет начальная информация, тем более благоприятной становится предпосылка постановки реальных целей и осуществления реального планирования.

Функции организации, координации и методического обеспечения возложены на службу контроллинга, которая предлагает обширный инструментарий для такой работы, отвечает за разработку методов и техники для постановки управленческого учета, планирования, проведения экономических расчетов, информационного обеспечения и обеспечивает консультации по их применению, регулирует процесс управления, следит за ходом менеджмента.

Для построения системы контроллинга и углубленного анализа во внимание берется документация из таких сфер деятельности предприятия:

- учет и отчетность, баланс, план счетов, итоговые сальдовые сведения;
- расчет расходов – смета месячная;
- отчеты по кадровым вопросам – месячное количество работников, затраты на заработную плату и т. д.;
- складское хозяйство и материально-техническое снабжение – затраты сырья и материалов на единицу товара, скорость оборотности складских запасов и т. д.;
- производство – предыдущее развитие производственных мощностей машин, технический уровень и состояние машин на данный момент;

- сбыт – доля отдельных продуктов (услуг) в общем объеме, каналы сбыта и т. д.;
- конкуренты – политика на рынке, продукт, динамика цен, реклама;
- тенденции рынка;
- собственная рыночная политика и т. д. с учетом специфики предприятия. [3, с. 21].

При внедрении контроллинга на предприятии необходимо решить ряд задач, основными из них являются:

- оптимизация управления организационной структурой предприятия;
- организация эффективной системы учета операций и результатов;
- внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности;
- обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы предприятия;
- автоматизация систем учета и управления предприятием.

Результатом становится система, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятия и позволяет:

- предвидеть результаты деятельности;
- планировать деятельность, с целью повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
- своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
- эффективно использовать налоговое планирование и схемы оптимизации (минимизации) налогообложения.

Контроллинг позволяет устанавливать контроль за достижением как стратегических, так и тактических целей деятельности предприятия. Если управление достижением стратегических целей – задача стратегического контроллинга, то тактических – оперативного контроллинга.

На практике существует тесная связь между оперативным и стратегическим контроллингом. При стратегической постановке всегда доминирует вопрос оперативности выполнения или наоборот – оперативные проблемы прибыльности могут быть не замечены при стратегической постановке вопроса.

Оперативный контроллинг, в отличие от стратегического, ориентирован на формирование средств и методов эффективного управления текущими целями предприятия, а также своевременное принятие мер по оптимизации отношения «затраты-результаты».

Учитывая ситуацию, которая сложилась, а также будущие возможности и опасности контроллинга определяет, какие альтернативы действий есть у предприятия сегодня, и оценивает эти альтернативы с точки зрения достижения целей предприятия. На основе таких рекомендаций руководитель может осмысленно действовать.

Выводы

Основное назначение контроллинга лежит в ориентации системы управления предприятием на достижение поставленной цели. Контроллинг при этом является сложной конструкцией, которая объединяет в себе разнообразные элементы функций управления и использования их для решения задач оперативного и стратегического характера.

Контроллинг как система наиболее подходит к внедрению на украинских предприятиях. Он может быть органично вписан в структуру управления. Подготовка современных бухгалтеров, работников экономических служб позволяет воспринимать идеи контроллинга.

Направление дальнейших исследований видится в разработке практических решений по созданию системы контроллинга на предприятиях с учетом размеров предприятия, его организационной структуры, отрасли и других особенностей. Особое внимание должно быть уделено интегрированию систем финансового, управленческого и налогового учета, организации информационных потоков на предприятии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ананькин Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькин, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 297 с.
2. Сухарева Л. А. Внутренний аудит: организация и методология: Научно-практическое пособие / Л. А. Сухарева, И. Н. Дмитренко. – Донецк: ГУЗТ, 2000. – 75 с.
3. Гулін Д. В. Система контролінгу на промисловому підприємстві / Д. В. Гулін, О. Л. Максименко // Маркетинг в Україні. – 2000. – № 4. – С. 20–23.
4. Хан Д., Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
5. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

Поступила в редколлегию 17.10.05.