

Контроллинг как функция управления предприятием

Е.В. Мухомедзянова

Экономический факультет МГТУ, кафедра финансов, бухгалтерского учета, анализа и аудита

Аннотация. Статья посвящена контроллингу – современной концепции управления деятельностью предприятия, координирующей и интегрирующей процессы планирования, регулирования и контроля. Обоснована актуальность и необходимость внедрения контроллинга. Рассмотрены понятие, цели, задачи и функции контроллинга, его сущность и роль в системе управления предприятием.

Abstract. The paper considers controlling – a modern conception of enterprise management which coordinates and integrates processes of planning, regulation and control. The relevance and necessity of controlling introduction have been proved. The notion of management and its functions have been considered. In the paper the concept, purposes, tasks and functions of controlling have been characterized.

1. Введение

Основу рыночной экономики составляют предприятия разных форм собственности, использующие экономические ресурсы для осуществления коммерческой деятельности. В настоящее время предприятия являются экономически и юридически самостоятельными хозяйствующими единицами, полностью отвечающими за результаты своей деятельности. Рыночная экономика предполагает наличие альтернатив, требует осуществлять выбор ресурсов, коммерческих партнеров, источников финансирования, форм и способов инвестиций. Методы управления, базирующиеся на прежних методиках использования плановых инструментов, систем учета и анализа, не могут дать хороших результатов. Необходимо осваивать совершенно новые методы планирования, учета и контроля, анализа хозяйственной деятельности, которые помогут комплексно решить многочисленные проблемы в деятельности предприятия, обусловленные как внешними, так и внутренними факторами. Недостаток информации о текущем состоянии и о перспективах деятельности предприятия требуют формирования новых подходов к управлению и инструментов их внедрения, которые:

- позволят прояснить усложняющиеся экономические проблемы предприятия;
- подадут своевременно сигналы для принятия мер;
- обеспечат информационную поддержку управления бизнес-процессами по установленным целям;
- помогут "расширить" узкие места на предприятии с ориентацией на перспективу.

Таким инструментом является контроллинг. Это "новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей" (*Контроллинг...*, 2001). В настоящее время контроллинг, как система экономического управления деятельностью предприятия, широко применяется в развитых странах с рыночной экономикой. В России интерес к контроллингу начал проявляться в самом начале 1990-х годов, когда в экономике закрепились рыночные принципы хозяйствования. Контроллинг не является системой, которая автоматически обеспечивает успех предприятия, освобождая менеджеров от функций управления, он ориентирован прежде всего на поддержку процессов принятия управленческих решений.

2. Понятие управления и его функции

Управление – это универсальное понятие. "Управление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность" (*Райзберг*, 2003). В настоящее время сформировались следующие подходы к определению сущности и роли управления:

- управление как искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей, управляющих различными объектами;
- управление как наука – сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления;

- управление как функция – вид управленческой деятельности;
- управление как процесс – совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поисков и организацией выполнения принятых решений;
- управление – орган или аппарат управления, обеспечивающий эффективное использование и координацию всех ресурсов предприятия для достижения целей (Румянцева, 2001).

Некоторое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций управления. Чаще подчеркивается, что управление – это особый вид деятельности, специфическая функция, которая по своему назначению и содержанию выполняемых работ отличается от производственной функции. Управление как функция реализуется через выполнение особых управленческих действий, получивших название функций управления. Функция (лат. *functio* исполнение) – это обязанность, круг деятельности, назначение, роль. А. Файоль (1841-1925) разделил всю деятельность по управлению на пять основных частей: планирование, организовывание, распоряжение, координирование и контроль. В последующих разработках состав функций управления пополнялся за счет детализации тех или иных видов управленческих работ. Поэтому в ряде современных работ в качестве отдельных функций управления рассматривается множество управленческих действий, например, мотивация, руководство, коммуникации, исследования, оценки, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и заключение сделок и др. Любая классификация не является абсолютной, в ней могут существовать смыкающиеся и перекрывающиеся друг друга элементы. Как самостоятельные можно выделить многие другие функции, такие как маркетинг, контроллинг, управление кадрами, управление качеством.

3. Сущность контроллинга как функции управления предприятием

Понятие "контроллинг" происходит от английского глагола "to control", в экономическом смысле имеющего значение "управлять", "наблюдать". Происхождение термина "контроллинг" представлено в целом ряде работ (Фалько, Носов, 1995; Хан, 1997; Карминский и др., 1998). Сам термин зародился в Америке, в 70-е годы перекочевал в Западную Европу, а затем в начале 90-х – в Россию. Существуют разные мнения в трактовке этого термина. Некоторые считают, что контроллинг – это внутренний контроль, другие ассоциируют его с аудитом, сравнивают с системой программно-целевого планирования, часто контроллинг отождествляют с управленческим учетом. Современный экономический словарь дает следующее определение: "контроллинг – это

- 1) инструмент планирования, учета, анализа состояния дел на фирме, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации;
- 2) название подразделения фирмы, принятое на промышленных предприятиях в ФРГ, США;
- 3) система непрерывной оценки разных сторон деятельности компании, её подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учет, анализ, контроль как интегральную функцию".

В бизнес-словаре контроллинг определяется как "система эффективного управления предприятием, ориентированная на его долгосрочное функционирование и основанная на внедрение в практику методов и средств современного менеджмента". В работе (Фалько и др., 2003) авторы объединяют в этом термине две составляющие: контроллинг как философия и контроллинг как инструмент:

- "контроллинг – философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе;
- 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".

Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции и координации различных аспектов управления бизнес-процессами предприятия. В настоящее время существует необходимость внедрения контроллинга на многих российских предприятиях, так как сохраняются проблемы в области управления: низкая оперативность информации; процесс планирования от производства, а не от сбыта продукции; смешение понятий управления прибылью и управления денежными потоками; нет учета по центрам прибыли; сложности с разделением переменных и постоянных затрат; отсутствие контроля за достижением целей предприятия; недостаток информации для принятия управленческих решений, зачастую информация остается невостребованной; низкая культура анализа достижения целей, получение прибыли часто является единственной целью предприятия. Одной из главных ошибок на предприятиях является отсутствие стратегических целей развития, разбитых и закрепленных за каждым структурным подразделением предприятия. Важным является постановка такой системы управленческого учета,

которая смогла бы сделать прозрачными данные по достижению этих целей. В настоящее время среднее промышленное предприятие не обладает грамотно разработанной стратегией развития и не всегда можно точно определить, какие показатели, кроме прибыли, отслеживаются и анализируются в центрах ответственности, а иногда предприятие и не имеет этих центров ответственности вообще. В таких условиях российские предприятия являются неконкурентоспособными и несостоятельными, чтобы принимать эффективные управленческие решения для выживания в жесткой конкурентной среде. Поэтому одним из главных решений существующих проблем является внедрение системы контроллинга.

Эффективное управление и наблюдение невозможно без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей. Контроллинг включает в себя комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению. В настоящее время контроллинг представляет собой информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием. Цель контроллинга является производной от целей предприятия, которые можно разделить на: материальные, стоимостные и социальные. "Контроллинг содействует достижению главной стоимостной цели предприятия – оптимизации финансового результата через максимизацию прибыли и ценности капитала при гарантированной ликвидности" (Хан, 1997). Достижение данной цели координируется с достижением материальных и социальных целей. Следовательно, главной целью контроллинга является оптимизация финансового результата при гарантированной ликвидности. Для реализации этой цели контроллинг должен ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации. Таким образом, основная функция контроллинга состоит в поддержке руководства предприятия, следовательно, контроллинг является одной из важнейших функций управления предприятием. Основная задача контроллинга заключается в информационном обеспечении ориентированных на результат процессов планирования, регулирования и контроля на предприятии во взаимосвязи с функциями интегрирования, организации и координирования. Из основной задачи можно выделить специальные: планирование и контроль на предприятии; координирование всех частных планов; учет и отчетность; обработка информации, принятие решений.

Для выполнения этих задач контроллинг формирует систему планирования и контроля с интегрированными плано-контрольными расчетами на базе информации управленческого и финансового учета, а также использует ориентированные на результат и ликвидность плано-контрольные расчеты в рамках системы планирования и контроля. Инструментом контроллинга является система планирования и контроля с интегрированными, ориентированными на результат и ликвидность расчетами. Такие расчеты требуют информационной системы, организованной на базе управленческого и финансового учета. При организации контроллинга его задачи, связанные с учетом, формируются в зависимости от того, какая концепция контроллинга берется за его основу: американская – к контроллингу относятся задачи и внешнего, и внутреннего учета; немецкая – в центре контроллинга стоит внутренний учет. Для осуществления контроллинга как функции управления на предприятии должны быть созданы структурные единицы, осуществляющие централизованно разработку планов и контроль за их реализацией, то есть выявление и анализ отклонений. Такими службами являются отдел контроллинга и/или отдел планирования. Специалисты, реализующие функции контроллинга на предприятии, называются контроллерами. "Они отвечают за правильность использования методов и инструментов планирования, контроля, анализа и принятия решений, а также за прозрачность и наглядность представления достигнутых результатов" (Фалько и др., 2003). Служба контроллинга не определяет что планировать, а советует, как и когда планировать и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий.

Как было отмечено выше, "контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием" (Контроллинг..., 2001). В системе управления предприятием цели предприятия делятся на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Соответственно, и контроллинг, как инструмент управления, подразделяется на:

- стратегический (делать правильное дело);
- оперативный (делать дело правильно);
- диспозитивный (что делать, если дело делается не правильно).

4. Заключение

В современных условиях недостаток информации о текущем состоянии и о перспективах деятельности предприятия требуют формирования новых подходов к управлению и инструментов их внедрения. Предприятия имеют возможность добиться успехов и признания на рынке, внедряя в практику управления современный и эффективный инструмент управления – контроллинг. Контроллинг не является альтернативой менеджменту и не освобождает менеджеров от выполнения своих

обязанностей. Контроллинг – это совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля, единая система, направленная на достижение стратегических целей предприятия. Контроллинг является одной из функций управления, интегрирующей, координирующей и обеспечивающей информацией планирование и регулирование деятельности предприятия.

В настоящее время контроллинг как концепция экономического управления предприятием, направленная на выявление всех возможностей и рисков, связанных с оптимизацией финансового результата, широко применяется в зарубежных странах. В нашей стране контроллинг только зарождается, и в основном применяется только оперативный и диспозитивный контроллинг в управлении финансами и производством. Из функций, лежащих в основе контроллинга, сейчас в России наиболее развит управленческий учет и бюджетирование.

Литература

- Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.** Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М., *Финансы и статистика*, 256 с., 1998.
- Контроллинг как инструмент управления предприятием. Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М., *Аудит, ЮНИТИ*, 279 с., 2001.
- Райзберг Б.А.** Курс управления экономикой. СПб., *Питер*, 528 с., 2003 (Серия "Учебники для вузов").
- Румянцева З.П.** Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. М., *ИНФРА-М*, 304 с., 2001 (Серия "Высшее образование").
- Фалько С.Г., Носов В.М.** Контроллинг на предприятии. М., *Знание России*, 80 с., 1995.
- Фалько С.Г., Рассел Кейт А., Левин Л.Ф.** Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт. *Контроллинг. Технологии управления*, № 2, 2003.
- Хан Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга. М., *Финансы и статистика*, 800 с., 1997.