

КОНТРОЛЛИНГ КАК МЕТОД ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

В условиях перехода к рыночной экономике происходит смена парадигмы управления, предполагающая изменения целей и задач предприятий, законодательных условий и внешней среды. Новый механизм управления производством требует новых подходов, один из них – контроллинг.

Новая концепция развития российского общества предполагает осознание того факта, что хозяйственная деятельность происходит как в государственном, так и предпринимательском секторе экономики. В ходе процесса приватизации значительная часть государственных предприятий преобразовывалась в предпринимательские структуры, что является, безусловно, позитивной тенденцией, так как основным источником поступления средств в государственную казну выступает именно предпринимательский сектор экономики, и чем они будут более развитыми и самостоятельными, тем более эффективной будет экономика страны при наличии, конечно, разумной налоговой политики.

В предпринимательской деятельности в настоящее время предъявляются все более высокие требования к качеству управления и его эффективности. Необходимо такое управление, которое обеспечило бы предприятию долгосрочное, прибыльное и экономически выгодное нахождение в рыночных отношениях. Функционально обособленным направлением такой работы является контроллинг.

Понятие контроллинга еще не стало привычным для практики российского предпринимательства, в то время как на примере зарубежных компаний эта концепция уже проявила свою эффективность. В научных кругах им оперируют в России с начала 90-х годов, но лишь в последние 2-3 года появились первые серьезные исследования на эту тему. Причинами появления на российских предприятиях такой системы управления, как контроллинг, являются, прежде всего, необходимость реформирования системы управления на предприятиях для их выживания в условиях нестабильной внешней среды и преодоления кризисных ситуаций; необходимость обеспечения процесса управления адекватной и своевременной информацией; необходимость перехода с контроля прошлого к анализу будущего.

Контроллинг возник на базе таких экономических наук, как управленческий учет, экономическая теория, планирование, бухгалтерский учет, экономический анализ и менеджмент. Для понимания системы контроллинга необходимы глубокие зна-

ния по предметам, связанным с экономикой, управлением, необходимы аналитические способности. Контроллинг – это прежде всего управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности предприятия: финансы и учет, менеджмент и маркетинг – и позволяет повысить качественный уровень управления предприятием, помогая систематизировать и улучшать работу различных подразделений и служб предприятия для достижения оперативных и стратегических целей. Контроллинг – это один из механизмов рыночной экономики, с помощью которого можно предвидеть и оценить хозяйственную и коммерческую ситуацию, чтобы своевременно принимать меры по оптимизации деятельности предприятия для достижения поставленных целей.

Контроллинг нацелен на будущее предприятия. Главное в контроллинге – сегодня внедрять то, о чем другие будут думать только завтра. Поэтому, чтобы исключить ошибки при использовании контроллинга, необходимо вовремя оценить возникающие трудности и найти пути их устранения. Контроллинг охватывает определение целей, планирование, принятие решений, управление и корректирование. Для использования контроллинга необходима перестройка планирования, учета и экономического анализа на предприятии. В этом случае работа начинается в сфере бухгалтерского учета в рамках составления прогнозных балансов и отчетов о прибылях и убытках. При переходе на контроллинг приходится не только делить затраты на постоянные и переменные, выявлять объемы прибыли, но и учитывать затраты и результаты продаж как по видам продукции, так и по сегментам рынка, группам клиентов, местам формирования производственных и финансовых итогов.

Особое место среди теоретиков контроллинга занимают Р. Манн, Э. Майер, Дж. Вербер, Х.-Дж. Фольмут, П. Хорват, П. Брамземанн, Д. Хан. Эти авторы приводят в экономической литературе разнообразные определения понятия контроллинга. Например, зарубежный автор Э. Майер определил контроллинг как руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования. Ученый П. Хорват дал

контроллингу следующее определение: «Контроллинг – функция, организованная в поддержку руководству». Российский автор Данилочкина Н.Г. систему контроллинга трактует как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. В немецком издании «Лексикон экономики предприятия» контроллинг определен как концепция информации и управления. Также контроллинг можно трактовать как руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования. Достаточно точным является определение Дитера Хана – контроллинг – автоматизированная система управления управлением, из чего следует, что контроллинг основывается на трех компонентах: экономической системе, управлении, информационной системе.

Что касается истории возникновения контроллинга, необходимо отметить, что истоки контроллинга были заложены в Средневековье в период формирования государственного управления. При английском дворе уже в XV веке появилась должность контроллера, в обязанности которого входили документирование и контроль за денежными и товарными потоками.

Впервые система контроллинга появилась в США в конце XIX века, где была подробно описана и применена на предприятиях. Этим объясняется английское происхождение самого термина и производных или связанных с ним понятий, таких, например, как контроллер – руководитель или сотрудник службы контроллинга, в обязанности которого входит ведение управленческого учета. Термин «контроллинг» произошел от английского слова to control – руководить, управлять, контролировать, но несмотря на это, в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется и заменен на термин «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting). Термин «контроллинг» принят в Германии, где концепция контроллинга получила довольно широкое практическое применение.

Очень часто понятие «контроллинг» ошибочно связывают с понятием «контроль». Однако это не совсем правильно, поскольку контроль выполняет лишь незначительную функцию контроллинга. Контроль обычно направлен на анализ прошлого, на выявление ошибок, отклонений и нарушений, с целью определения виновных. Контроллинг же фактически направлен на управление будущим

для обеспечения эффективного и длительного функционирования предприятия и его подразделений. К тому же контроль – это, можно сказать, действие, а контроллинг – система непрерывных действий и процедур по общему контролю всех процессов и показателей предприятия. Контроллинг – это важнейшая функция управления и поддержки управления, обеспечивающая целевое планирование, внутренний и внешний экономический анализ, управление, контроль и координацию деятельности предприятия.

Ранее под контроллингом понималась совокупность задач лишь в сфере учета и финансов, а контроллером был главный бухгалтер. Затем оно получило более широкое толкование и стало включать вопросы финансового контроля и лучшего использования финансовых средств и источников. В настоящее время контроллинг можно определить как систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы.

Надо отметить, что в странах Европы (Германии, Австрии, Франции) первое время к такому понятию, как «контроллинг», относились весьма критически, равно как и сейчас в России. Это было связано с неправильным пониманием задач и функций контроллинга. Постепенно эта система была оценена и принята во многих странах, а Германия стала фактически центром формирования и развития контроллинга.

Основной целью контроллинга является ориентация процесса управления на достижение стоящих перед предприятием целей и информационная поддержка управленческих решений для повышения их качества. Основные задачи, на выполнение которых направлен контроллинг, следующие:

- создание информационной системы управления предприятием для эффективного осуществления учета, планирования, контроля;
- координация управленческой деятельности на достижение целей организации;
- контроль и регулирование производства и использования ресурсов предприятия (финансовых, трудовых, материальных и др.);
- поддержание процесса планирования (оперативного, стратегического, инвестиционного);
- информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- анализ и оценка показателей деятельности предприятия с целью выявления отклонений, определения причин их возникновения;
- обеспечение рациональной системы управления деятельностью предприятия.

Роль контроллинга в процессе управления значительна. При планировании контроллинг помогает координировать различные планы и выбирать оптимальный, позволяет разрабатывать методики планирования и график составления планов, способствует получению информации для составления планов. При организационной работе с помощью контроллинга осуществляется учет и контроль затрат и результатов по подразделениям предприятия. При осуществлении такой функции управления, как контроль и регулирование, контроллинг позволяет сравнивать плановые и фактические величины для оценки степени достижения цели, устанавливать допустимые границы отклонений от плана, анализировать отклонения плановых показателей от фактических, причины этих отклонений и находить решения уменьшения степени влияния этих отклонений на результат.

Необходимо различать методы, инструменты и средства решения задач стратегического и оперативного контроллинга (организационные, математические и информационные модели) в рамках традиционных функций управления (планирование, контроль, информационное обеспечение), а на организационном уровне – также структурные элементы: места возникновения затрат, центры прибыли (или центры ответственности), организованные по продуктовому признаку. Концепция контроллинга позволяет создать систему внутрифирменного учета и планово-экономических расчетов, включающую регулярную отчетность и анализ необходимой для эффективного управления информации.

Предприятие может ставить перед собой как оперативные (краткосрочные), так и стратегические (долгосрочные) цели. Контроллинг же позволяет установить контроль за достижением как стратегических, так и оперативных целей предприятия, соответственно в зависимости от целей, временных горизонтов, масштаба решаемых задач контроллинг может быть оперативным и стратегическим. Стратегический и оперативный контроллинг могут различаться используемыми моделями, но цели одинаковы – повышение качества принимаемых решений.

Стратегический контроллинг – важнейшая составляющая контроллинга, управляющая внешней средой, стратегическими факторами успеха, альтернативными стратегиями, стратегическими целями. Стратегический контроллинг направлен на реализацию долгосрочных стратегий и задач. Цель стратегического контроллинга – помочь предприятию эффективно использовать имеющиеся у него в наличии ресурсы с целью обеспечения его ус-

пешной работы на длительную перспективу. Стратегический контроллинг обеспечивает обоснованность стратегических планов, осуществляет контроль за их достижением, анализирует полученные показатели выполнения стратегических планов. Стратегический контроллинг ориентирован на оценку внешней и внутренней среды предприятия с целью определения возможностей выживания предприятия, проведения антикризисной политики, поддержания потенциала успешной работы предприятия. Стратегический контроллинг ответственен за обоснованность стратегических планов. Прежде чем осуществлять контроль за достижением какой-либо цели, необходимо установить, насколько обоснованно она выбрана и насколько реально ее достижение. Стратегические планы проверяются на полноту, взаимоувязку и отсутствие внутренних противоречий. По результатам проведенной проверки следует либо разработать систему контроля за выполнением плана, либо приступить к разработке альтернативных вариантов стратегического плана.

Когда вариант стратегического плана выбран для разработки системы контроля за осуществлением плана, выбираются области контроля, которыми являются стратегические цели, критические внешние и внутренние условия, узкие и слабые места, выявленные в процессе анализа стратегического плана.

Основными задачами стратегического контроллинга являются:

- разработка стратегических планов и оценка их реальности;
- разработка альтернативных стратегий;
- контроль за наличием критических внешних и внутренних условий стратегического планирования;
- определение узких и слабых мест;
- определение основных показателей для оценки выполнения стратегических целей;
- контроль выполнения стратегических планов по срокам;
- сопоставление плановых и фактических показателей для выявления отклонений;
- определение причин, последствий и виновников отклонений;
- внесение поправок в стратегию предприятия для избежания выявленных отклонений в будущем.

Оперативный контроллинг направлен на помощь управленческому персоналу в достижении запланированных целей. Оперативный контроллинг ориентирован на текущее планирование и является основой стратегического планирования. Опера-

тивный контроллинг в отличие от стратегического ориентирован на более короткие сроки. Он охватывает задачи планирования, анализа и управления в зависимости от поставленной цели. Оперативный контроллинг предполагает создание и поддержание уровня эффективности системы достижения текущих целей организации, управления эффективностью предприятия. Основной задачей оперативного контроллинга является создание методической, информационной и инструментальной системы поддержки управленческого персонала для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде. Основными показателями оперативного контроллинга являются рентабельность капитала, производительность, степень ликвидности.

Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом состоит в том, что стратегический контроллинг ориентирован на решение будущих проблем, на постановку целей, а оперативный – занимается текущими задачами и претворением в жизнь запланированного.

Также оперативный контроллинг отличается от стратегического по следующим пунктам.

Стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный – на конкретный результат.

Стратегический контроллинг получает информацию в основном из внешней среды, а оперативный – от самого предприятия.

Объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом нет.

В таблице 1 представлены отличительные признаки стратегического и оперативного планирования.

Таблица 1. Различия между стратегическим и оперативным контроллингом

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Направления работы	Внешняя и внутренняя среда предприятия, потенциал успешной работы	Рентабельность капитала, производительность, эффективность деятельности предприятия
Поставщик информации	Внешняя среда	Само предприятие
Цели	Обеспечение выживаемости, помощь в преодолении кризиса	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
Степень детализации	Невысокая	Высокая
Временные рамки	Долгосрочные, среднесрочные задачи	Среднесрочные, краткосрочные задачи
Степень точности	Много приблизительных оценок	Высокая точность
Вид проблем	Проблемы в основном не структурированы	Большинство проблем относительно хорошо структурированы
Наличие альтернатив	Спектр альтернатив достаточно широк	Спектр альтернатив ограничен
Широта охвата	Концентрация на отдельных важных позициях	Охват всех функциональных областей и интегрирование их