

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

CONTROLLING AS A TOOL OF THE ORGANIZATION

N. Kharitonova

Professor, FGBOU VPO "Financial University under Government of the Russian Federation", of "Economics and crisis management"

kharitonova@mail.ru

D. Medvedeva

FGBOU VPO Financial University The Government of the Russian Federation

medvedeva@mail.ru

Харитонов娜 Наталья Анатольевна

Д.э.н., профессор,

ФГБОУ ВПО "Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации",

кафедра "Экономика и

антикризисное управление"

Медведева Дарья Сергеевна

ФГБОУ ВПО "Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации"

Материалы международной научно-практической конференции "Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика", г.Москва, 30 ноября 2012 года.

В наши дни (время переходной экономики) особо остро чувствуется необходимость поддержки и контроля всей деятельности организации, начиная с отдельно взятого человека, заканчивая каждым структурным элементом предприятия. В связи с этим, каждому предприятию необходимо применять комплекс мер для того, чтобы удержаться на плаву и даже улучшить свое положение на рынке. Здесь особое место занимает контроллинг, который выступает, как инструментальный рыночной экономики, при котором снижается необходимость в централизованном администрировании.

Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг направлен на обеспечение информационно-аналитической поддержки процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью, прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента.

Анализ основных определений (табл. 1) свидетельствует о том, что современный контроллинг включает в себя управление рисками (страховой деятельностью предприятий), обширную систему информационного обеспечения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых ("финансовых") индикаторов, управление системой реализации

Достаточно часто даже специалисты не различают понятия "внутренний аудит" и "контроллинг". Конечно с первого взгляда может показаться, что в обоих случаях происходит контроль за деятельностью какой-либо орга-

низации. Однако, это далеко не так, поскольку, например, внутренний аудит представляет собой организованную на предприятии в интересах его собственников систему контроля над соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского учета и надежностью функционирования системы внутреннего контроля организации. То есть специалисты в области внутреннего аудита работают с итоговыми данными (по окончании квартала), проверяя и контролируя все хозяйственные факты какой-либо деятельности организации. В то время как у контроллинга основная цель – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- ◆ координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- ◆ информационная и консультационная поддержка предприятия управленческих решений;
- ◆ создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- ◆ обеспечение рациональности управленческого процесса.

Схематично направления управленческой деятельности в рамках контроллинга представлены на рис.1

Как одно из направлений управленческой деятельности контроллинг как теоретическая концепция получил развитие в Германии, тогда как США контроллинг рассматривается исключительно в прикладном виде. Сравнительный анализ можно провести, на основании приведенных на рис.2. элементов, формирующих основу двух моделей: немецкой и американской.

Таблица 1

Основные направления в определении понятия "контроллинг" [1]

Направление	Определение
Контроллинг рассматривается как система поддержки принимаемых управленческих решений	Д. Хан: "Контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием". Т. Райхман контроллингом называет систему, ориентированную на результат, с учетом обеспечения ликвидности, в сферу задач которой входит сбор и обработка информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов на предприятии.
Контроллинг рассматривается как концепция по направлениям и сферам ее применения	По мнению П. Хорвата контроллинг - это подсистема управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию. Н.Г. Данилочкина считает, что контроллинг - это функционально обособленное направление экономической работы, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений.
Место контроллинга определяется в системе менеджмента для управления прибылью предприятия	В.Б. Ивашкевич представляет контроллинг как систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы, т.е. в экономическом отношении, с некоторой долей условности, как систему управления прибылью предприятия.
Контроллинга как философия и образ мышления современного руководителя	С.Г. Фалько определяет контроллинг как философию и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.



Рис. 1. Направления деятельности в сфере контроллинга

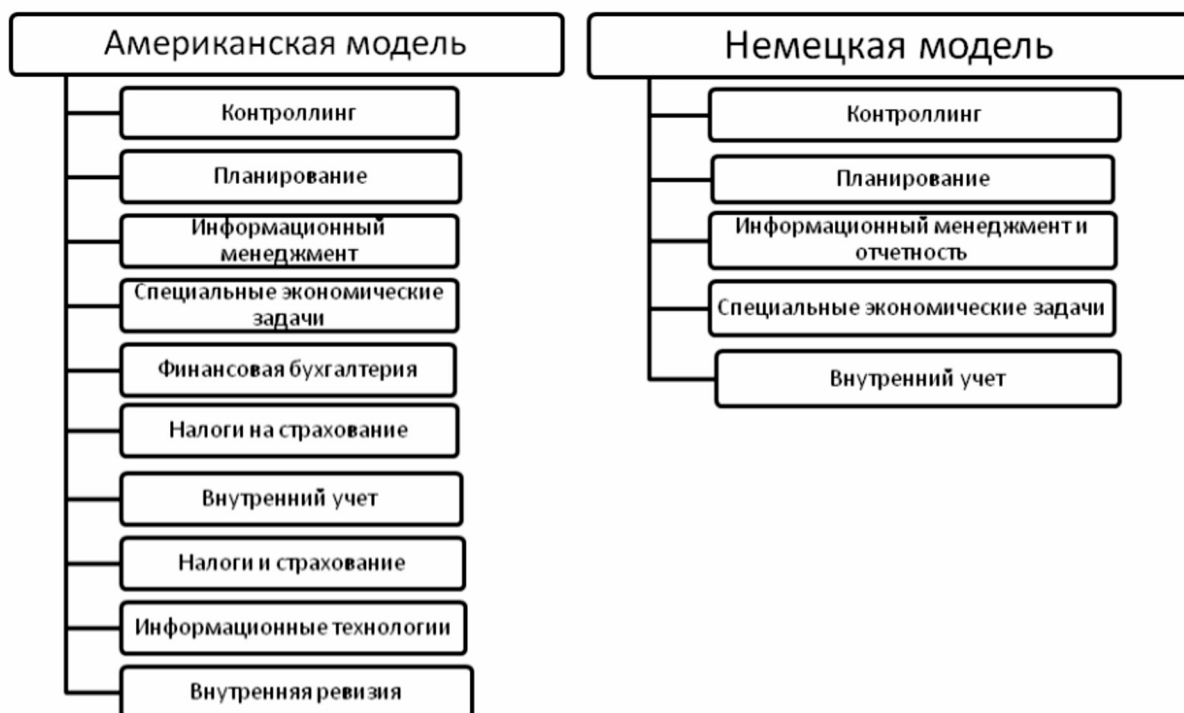


Рис. 2. Элементы системы контроллинга

В немецкой модели отделы, ориентированы на информацию для внешних пользователей (финансовая бухгалтерия, налоги и страхование, информационные технологии), и внутренняя ревизия отделены от контроллинга, в то время как американские экономисты осуществление данных функций включают в понятие "контроллинга". При этом на первом месте поставлен комплекс заданий по планированию с использованием интегрированной системы планово-контрольных расчетов на базе информации управленческого учета.

Целью американской модели контроллинга является ориентация на внешних пользователей (органы надзора, инвесторов и тому подобное), поэтому она базируется на подходах аудита и ревизии. [2]

Следует подчеркнуть, что контроллинг объективно существует и развивается под воздействием определенных факторов как в Европе, так и в США. Отличие заключается в сущности каталога задач, которые идентифицируются в контроллинге (рис. 3).

Американский каталог задач сконцентрирован преимущественно на вопросах учета, планирования, информирования и анализа. В немецкой концепции управления "контроллинг" (более широкое понятие) включает "управленческий учет", а согласно американскому подходу "управленческий учет" приравнивается к немецкому "контроллингу" и содержит функции по разработке стратегии управления банком. Управленческий учет, как известно, это, прежде всего, стратегический учет, связанный с вы-

работкой системы контрольных показателей и разделением ответственности по центрам учета.

Что касается России, то контроллинг в стране получил распространение, начиная только с середины 90-х XX столетия.

Главное понимание методов российского контроллинга это не привлечение новых "вливаний" в бизнес и не погоня за мимолетной прибылью, а достижения устойчивости развития. В условиях постоянно меняющейся рыночной ситуации каждому предприятию невероятно сложно не только сохранять имеющиеся позиции, но и развиваться. В этой связи основным инструментом антикризисной политики для российских предприятий должен стать контроллинг, охватывающий следующие направления превентивной управленческой политики.

- ◆ Изыскание точки окупаемости вложенных в предприятие средств.
- ◆ Стабилизация ресурсного обеспечения
- ◆ Оптимизация налоговой политики.
- ◆ Правильно поставленные задачи управлению и качественная мотивация исполнителя с полным контролем обеих структур.
- ◆ Адаптация к условиям региона, и рынка ведения бизнеса.
- ◆ Мониторинг потребностей потенциальных потребителей.



Рис. 2. Элементы системы контроллинга

В настоящее время контроллинг внедряется в крупные российские организации такие, как: ОАО "Ростелеком", ОАО "РЖД", ОАО "Автоваз", ОАО "Лукойл", ОАО "Газпром-нефть" и др. Направления использования представлены в табл.2. Необходимо отметить, что применение контроллинга охватывает различные сферы предпринимательства, вносит большой вклад в налаживание и улучшение действий по систематическому контролю за деятельностью всех подразделений предприятий

Российские предприятия, внедряющие у себя контроллинг, сталкиваются с огромным числом задач, о которых на начальном этапе менеджмент и не подозревает. Применение в этом деле системного анализа позволит выделить перечень основных проблем.

Существуют ряд причин мешающих внедрению контроллинга на российских предприятиях:

1) отсутствие достаточной информации о российской практике внедрения систем контроллинга и ее низкая оперативность;

2) недостаточное количество разработок в области комплексных информационных систем, отвечающих требованиям определенной организации (поэтому российские предприятия вынуждены покупать информационные системы за рубежом, а это в свою очередь достаточно затратно)

3) нестабильность экономической политики многих предприятий, отсутствие ее целевой направленности;

Таблица 2

Опыт использования принципов контроллинга российскими предприятиями и организациями

Предприятие	Направление использования контроллинга
ЛУКОЙЛ	Используется при формировании проектов стратегических планов
Газпром	Возможность применять стандарты международной отчетности
ТНК (Тюменская нефтекомпания)	Налажена система оперативной передачи финансовой информации руководящему персоналу с рекомендациями от отдела контроллинга
Сбербанк	Каждый месяц служба контроллинга предоставляет топ-менеджеру и руководителям подразделений аналитически отчеты о результатах и перспективах развития в электронном виде
Нижфарм	Специалисты отдела контроллинга обеспечивают прозрачность стратегии, финансовых результатов, координируют промежуточные цели планы в рамках единого целого
АвтоВаз	Предприятие осуществляет дополнительно информирование сотрудников по важнейшим направлениям развития, опираясь на данные которые предоставляет отдел контроллинга и внутреннего аудита

4) несогласованность в работе различных отделов предприятия, а также не достаточная прозрачности информации;

5) игнорирование и недооценка состояния проблем внешней среды;

6) высокая затратность внедрения системы контроллинга (обучение специалистов в данной области, приобретение информационных систем, реструктуризации уже существующих подразделений и формирования нового отдела);

7) отсутствие соответствующего нормативно-правового обеспечения системы контроллинга

8) недостаток специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыкам, несмотря на то, что МГТУ им. Э.Н. Баумана с 1997 года готовит студентов на бюджет-

ной основе по специальности "Контроллинг на предприятии" с целью пополнения квалифицированных кадров в сфере "контроллинг".[3]

Таким образом, в последние годы контроллинг становится неотъемлемой частью системы антикризисного управления предприятиями, связанной с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Благодаря внедрению инструмента контроллинга в современную практику ведения бизнеса, многие предприятия стремятся формировать эффективную систему управления всеми сферами своей деятельности, укрепляя не только собственные позиции, но и отрасли в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Т.Г.Ходасевич Теоретические аспекты контроллинга: История возникновения Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2004. – N 4. – С. 105–107С. 2004. – С. 2004
2. <http://gaap.ru/articles/49832/>, дата обращения 20 ноября 2012г.
3. <http://stud24.ru/management/kontrol-i-kontrolling-v-sisteme/339246-1023187-page3.html>дата обращения: 20 ноября 2012г.