

УДК 658

Р.В. НАГУМАНОВА,

кандидат экономических наук, доцент

Институт экономики, управления и права (г. Казань)

E-mail: nagumanova22@yandex.ru

КОНТРОЛЛИНГ – МОДНОЕ СЛОВО ИЛИ РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ?

В статье исследуются проблемы увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятой компании. Рассматриваются различные подходы к определению и использованию контроллинга на предприятии, выдвинутые автором на основе исследования существующих подходов и методов.

С недавних пор некоторые российские предприятия на практике начали применять систему контроллинга. Ее внедрение в условиях обострившейся конкурентной борьбы становится не просто модным, но и актуальным. Управление в режиме реального времени, как утверждают руководители, позволяет значительно улучшить экономические показатели работы предприятия и повысить эффективность использования всех ресурсов. Известно, что 20% своевременной информации обеспечивают 80% успеха компании на рынке. В современных условиях перед управленческой командой стоит триединая задача. Во-первых, обеспечить поступление информации, отражающей реальное положение дел. Во-вторых, организовать унифицированную, сжатую, четкую и простую форму ее подачи. И, в-третьих, организовать своевременность поступления информации. Только оперативность сбора и обработки данных, их значимость и актуальность позволяют принимать эффективные бизнес-решения и вовремя реагировать на внешнюю ситуацию. Современная концепция управления предприятием, обеспечивающая вышеуказанный алгоритм, получила название контроллинга. И если западный бизнес, в условиях жесткой конкуренции, давно живет по этим правилам, то в российской деловой среде эти модные ростки впервые стали появляться лет пять назад. Их возникновение было вызвано высокой динамикой

развития рынка и возникновением острой конкуренции на нем.

"В настоящее время на многих российских предприятиях существует необходимость в интегрированной методической и инструментальной базе для поддержки основных функций менеджмента – планирования, контроля, учета и анализа, координации различных аспектов управления бизнес-процессами. Это подтверждается, например, ростом интереса со стороны многих отечественных компаний к программному обеспечению планирования и учета на предприятии. Однако только внедрение, пусть и наиболее продвинутых (и дорогостоящих), программ не может способствовать созданию четкой картины функционирования того или иного хозяйствующего объекта. Современные методы анализа и прогнозирования остаются неиспользуемыми, а менеджмент оказывается не в состоянии составить даже среднесрочные планы. Причем применяемый менеджерами и аналитиками инструментарий различается по подразделением, что может вызвать затруднения в координации и недостаточность информации у руководства. Проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятой компании решает контроллинг"¹.

¹ URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling_overview.shtml

Общеизвестно, что в зависимости от решаемых задач предприятие может быть рассмотрено с различных точек зрения, например:

- как система движения товарно-материальных ресурсов;
- как социально-технологическая система;
- как система движения финансов и т.д.

Естественно, каждая точка зрения рождает свой способ учета и управления на предприятии. Контроллинг пронизывает все секторы жизнедеятельности предприятия, и для достижения результата они все должны работать интегрированно. Система может применяться в маркетинге, в производстве, в снабжении, она может быть финансовой, логистической, инвестиционной или проектной. В значительной мере контроллинг совпадает с задачами финансового менеджмента. Если достигнуты финансовые показатели предприятия, можно говорить, что контроллинг на предприятии работает.

Такие традиционные проблемы управления, как неконтролируемая дебиторская задолженность, слабое управление затратами, нехватка оборотных средств и другие, могут быть решены с помощью контроллинга, который не только позволяет считать затраты по-новому, но и стимулирует высшее руководство думать финансовыми категориями, перемещая технологическое управление непосредственно к производственному процессу.

Слово "контроллинг" произошло от английского "to control", которое можно интерпретировать двояко: в значении управлять, руководить, распоряжаться; и в значении контролировать, проверять. Контроллинг, понимаемый только как контроль, то есть конечная стадия системы управления, выражает то же самое, что и стандартный контроль деятельности предприятия. В данном значении термин "контроллинг" нередко употребляется на практике, однако не отражает при этом изменений системы управления предприятием. Новаторским является понимание контроллинга как управления и руководства. Контроллинг здесь представляет особую концепцию управления предприятием, которая опирается на комплексное информационное и организационное соединение процессов планирования и контроля.

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

1. Контроллинг – образ мышления управленцев, ориентированный на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

2. Контроллинг – интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений.

Исторически наибольшее влияние на концепцию контроллинга оказала немецкая школа бизнес-администрирования.

Одним из первых ученых в области изучения контроллинга является Эльмар Майер. Он известен как автор многочисленных монографий, справочных пособий и практических рекомендаций по вопросам контроллинга. Также вопросами контроллинга занимались такие специалисты, как Р. Манн, А.В. Уткин, Х. Фольмут, Б.В. Хан, Н. Г. Даниловичин, А. Дайле, И.М. Анашкин, Ю.И. Карминский, И.И. Оленев.

Большинство из этих исследователей выделяют три группы концепций контроллинга, которые связаны с его функциональным обоснованием и институциональным представлением:

1. Концепции, ориентированные на бухгалтерский учет, информацию и координацию. Внимание при этом концентрируется на показателях успеха в денежном выражении, при этом речь идет, прежде всего, об обеспечении прибыли всего предприятия. Этот подход может быть охарактеризован как ориентированный на положительный финансовый результат или ограниченно ориентированный на информацию, так как основывается только на данных бухгалтерского учета. В данном случае, контроллинг относится, прежде всего, к оперативному уровню и лишь отчасти – к стратегическому, когда речь заходит о потенциале успеха.

2. Концепции, ориентированные на информацию. Здесь, наряду с бухгалтерскими данными, используется чисто количественная и качественная информация, причем ее источником являются непосредственно хозяйственные об-

ласти предприятия. Главная задача контроллинга видится в координации получения и подготовки информации с потребностями в ней. Однако рациональное включение столь обширных информационных задач в хозяйственную структуру предприятия представляет серьезную проблему, поскольку это приобретает неопределенный, размытый характер, так как информационные потребности вышестоящих инстанций слишком многоаспектны.

3. Если концепции, ориентированные на учет, определяют сферу контроллинга достаточно узко, то информационный подход, напротив, неоправданно ее расширяет. Несколько иной подход предполагают концепции, ориентированные на координацию. В рамках этой группы концепций к контроллингу относят координацию внутри управленческой системы, которая разбита на ряд подсистем. В отношении объема координационной задачи различаются две группы концепций:

- с ориентацией на планирование и контроль;
- с ориентацией на управленческую систему в целом.

Первая группа нацелена на координацию планирования, контроля и информационного обеспечения, но характеризуется более широким спектром задач, чем подходы с информационной ориентацией. Основоположник этого направления – П. Хорват. С осознанием того, что координационные проблемы могут возникнуть внутри всех и между всеми подсистемами управленческой системы, координационная задача контроллинга была расширена, в результате появились концепции с ориентацией на общеуправленческую систему. При этом функция контроллинга определяется как координация всей управленческой системы для обеспечения целенаправленного руководства предприятием. Однако для четкой идентификации контроллинга как концепции необходимо очертить рамки, которые ограничивают предмет и объект исследования. Предполагаем, что исходными положениями могут быть представления о предприятии как открытой системе, находящейся в динамическом равновесии с окружающей средой и осуществляющей с ней непрерывный обмен

ресурсами. Управление предприятием носит целенаправленный, ориентированный в будущее на достижение поставленных целей характер с учетом эффекта обратной связи в контуре управления. В соответствии с этим концепция контроллинга может быть, по нашему мнению, сформулирована в виде следующих тезисов.

1. Контроллинг – это система управления, интегрирующая и координирующая функции планирования, контроля и информационного обеспечения.

2. Контроллинг представляет собой концепцию управления будущим состоянием предприятия. Это означает наличие двух целевых аспектов:

- а) ориентированность на будущее состояние;
- б) ориентированность на достижение целей.

Таким образом, желаемое будущее состояние предприятия, описанное системой целей, является целевым ориентиром мероприятий, реализуемых в рамках контроллинга.

3. Управление будущим состоянием осуществляется через управление системными и процессными структурами предприятия.

4. Контроллинг поддерживает системообразующую координацию, которая заключается в создании системных и процессных структур, способствующих согласованию задач. Сущность данной деятельности дает возможность сделать предположение об отнесении поддержки системообразующей координации к стратегическому уровню контроллинга.

5. Контроллинг поддерживает системоувязывающую координацию, которая заключается в деятельности, осуществляемой в рамках заданной системной структуры для решения проблем, и заключается в сохранении и адаптации информационных связей между подсистемами. Осуществление такой деятельности можно охарактеризовать как оперативный уровень контроллинга.

Как следствие этих тезисов, можно определить одну из основных задач контроллинга – выбор и поддержка наиболее эффективной структуры системы управления, что подразумевает выбор соответствующих моделей и согласование их входных и выходных данных, определение последовательности реализации, вы-

бор критерия эффективности использования моделей.

Управление будущим состоянием предприятия можно представить как согласование динамики развития системы в целом и ее элементов и ориентирование на желаемое состояние предприятия. Желаемое состояние формализуется через систему стратегических целей предприятия, раскрывающую пути реализации миссии. Стратегические цели качественно и количественно описывают требования, которые управляющая подсистема определила для предприятия. Однако нельзя утверждать, что окружающая среда, в которую "погружено" предприятие, а также внутренняя среда самого предприятия однозначно дают возможность реализовать эти задачи в полном объеме, как они намечены. В силу неопределенности развития внешней среды и вероятностных характеристик функционирования внутренней среды идеальная картина будущего состояния системы становится

труднодостижимой. Сложноорганизованным системам нельзя навязывать пути их развития. Скорее, необходимо понять, как способствовать их собственным тенденциям развития, как выводить их на эти пути, то есть проблема управляемого развития принимает форму проблемы управляемого саморазвития. Таким образом, управление будущим состоянием представляет собой согласование целей с динамикой развития внешней среды и собственными тенденциями развития. Координацию именно такого типа можно определить как одну из важнейших задач, решаемых в рамках контроллинга.

Список литературы

1. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001.
2. Миллер Н.Н. Финансовый анализ в вопросах и ответах: учеб. пособие. – М.: ТК Велди, Проспект, 2005.
3. Фолльмут Х. Инструменты контроллинга. – М.: Омега-Л, 2007.

В редакцию материал поступил 30.06.09.

Ключевые слова: контроллинг, коэффициент эффективности управления, бухгалтерский учет, финансовый менеджмент.
